

**MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI MTs N KENDAL DAN MTs N BRANGSONG
TAHUN AJARAN 2016/2017**

TESIS

Disusun untuk Persyaratan
Memperoleh Gelar
Magister Manajemen Pendidikan Islam



oleh:

Rifqil Muslim

NIM: 1500128011

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UIN WALISONGO SEMARANG
2018**



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO
PASCASARJANA**

Jl. Walisongo 3-5, Semarang 50185, Indonesia, Telp.- Fax: +62 24 7614454,
Email: pascasarjana@walisongo.ac.id, Website: <http://pasca.walisongo.ac.id/>

PENGESAHAN TESIS

Tesis yang ditulis oleh:

Nama lengkap : **Rifqil Muslim**

NIM : 1500128011

Judul Penelitian : **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTS
N Kendal dan MTS N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017**

telah dilakukan revisi sesuai saran dalam Sidang Ujian Tesis pada tanggal Tesis pada tanggal 30 Juli 2018 dan dapat dijadikan acuan dalam melaksanakan penelitian dan penulisan tesis untuk persyaratan meraih Gelar Magister dalam bidang Manajemen Pendidikan Islam

Disahkan oleh:

Nama lengkap & Jabatan

Tanggal

Tanda tangan

Dr. H. Mat Solikhin, M.Ag.
Ketua Sidang/Penguji

27-8-2018

Dr. H. Ikhrom, M.Ag.
Sekretaris Sidang/Penguji

4/8-2018

Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag.
Pembimbing/penguji

22/8-18

Dr. Fatkuroji, M.Ag.
penguji

24/8-2018

Dr. H. Muslih, M.A
Penguji

24/8-2018

NOTA DINAS

Semarang, 17 Juli 2018

Kepada
Yth. Direktur Pascasarjana
UIN Walisongo
di Semarang

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Rifqil Muslim**
NIM : 1500128011
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Judul : **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs
N Kendal dan MTs N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Tesis.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing



Prof. Dr. H. Hatah Syukur, M.Ag.
NIP: 19681212 199403 1003

NOTA DINAS

Semarang, 17 Juli 2018

Kepada

Yth. Direktur Pascasarjana

UIN Walisongo

di Semarang

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Dengan ini diberitahukan bahwa saya telah melakukan bimbingan, arahan dan koreksi terhadap tesis yang ditulis oleh:

Nama : **Rifqil Muslim**

NIM : 1500128011

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul : **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs
N Kendal dan MTs N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017**

Kami memandang bahwa Tesis tersebut sudah dapat diajukan kepada Pascasarjana UIN Walisongo untuk diujikan dalam Sidang Tesis.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

Pembimbing,



Dr. H. Ikhrom, M.Ag.

NIP. 19650329 199403 1002

Motto :

***“Iso opo wae, opo wae iso,
tapi tetep iso rumongso, ora rumongso iso”.***

Persembahan :

Tesis ini saya persembahkan untuk :

- Kedua Orang Tuaku
- Keluargaku
- Almamaterku
- Teman-teman seperjuanganku

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Rifqil Muslim**

NIM : 1500128011

Judul Penelitian: **Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017**

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Menyatakan tesis yang berjudul:

Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017

secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Semarang, 17 Juli 2018

Pembuat Pernyataan,



Rifqil Muslim
NIM: 1500128011

ABSTRAK

Judul : Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTS N Brangsong Tahun Ajaran 2016-2017
Penulis : Rifqil Muslim
NIM : 1500128011

Persaingan ketat akibat perkembangan ilmu dan teknologi pada seluruh aspek dalam lembaga pendidikan, maka setiap lembaga pendidikan membutuhkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional. Seperti halnya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Untuk menghasilkan pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional tidak mudah, karena itu pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan adalah suatu kewajiban. Kunci utama untuk membangun lembaga pendidikan yang bermutu adalah mempunyai sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional.

Tujuan penelitian ini secara umum memberikan gambaran secara deskriptif pengembangan Sumber Daya Manusia, serta untuk mengetahui faktor-faktor penghambat dan faktor-faktor pendukung Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Proses pengumpulan data peneliti untuk dapat lebih dipahami akan diuraikan prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut : Observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan deskriptif naratif, melalui tiga siklus yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dilakukan dengan beberapa langkah antara lain, menyusun program / perencanaan pengembangan, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi pelaksanaan program, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program. Metode pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan *On The Job Training* terdiri dari rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi, serta penugasan sementara, sedangkan *Off The Job Training* terdiri dari kursus, pendidikan, *workshop*, seminar, MGMP, study banding, pengelolaan kinerja guru, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan, MGMP, DIKLAT , seminar, supervisi dan studi lanjut. Diharapkan untuk sekolah melakukan pembenahan sesuai standarisasi nasional pendidikan dari PP. No. 32 Tahun 2013 agar tercapai kualitas pendidik yang profesional.

Kata Kunci : Manajemen, Pengembangan Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Title : **Human Resources at MTs N Kendal and MTs N Brangsong at MTs N Kendal dan MTS N Brangsong education years 2016-2017**
Author : **Rifqil Muslim**
NIM : **1500128011**

The tight of competition in the development of science and technology in all fields of education, the the institurion of education need an expert trainer. As well as the development of human resources of educator and education personnel. To produce professional educators and education personnel is not easy, because the development of human resources are required things. The way to build the good quality in institution of education is the professional human resources.

The purpose of this research is to provides the description of Human Resources development, as well as to determine the inhibiting factors of supporting Human Resources Development Management in MTs N Kendal and MTs N Brangsong.

This research used qualitative research. There are many steps in the collecting the data that use by researcher, they are: observation, interview, and documentation. Technic of this research that use by researcher is descriptive narrative, through three cycles, they are: data reduction, presentation of the data, and verification of the data.

The result of this research showed t the development of human resources of educators and trainer in MTs N Kendal and MTs N Brangsong is carried out with several steps, they are: develop the program, determine of need, determine of thetarget, determine of the program, identify the implementation of program, implementing program and assessment. Methods of developing human resources of educator and trainer concist by job rotation, training, guidance or counseling, job instructor training, demonstration, and temporary assignment, while Off The Job Training consists of courses, education, workshop, seminar, MGMP, comparative study, management of teacher performance, career development, welfare improvement, MGMP, DIKLAT, seminars, supervision and further study. It is expected that schools will improve according to national education standards from PP. No. 32 of 2013 to achieve the quality of professional educators.

Keywords: *management of human resource development.*

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan seperti sekarang.

Shalawat salam selalu dihaturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya menuju jalan yang benar beserta sahabat-sahabat, keluarga dan para pengikut beliau hingga akhir zaman.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis mengalami beberapa kesulitan. Akan tetapi adanya bantuan, bimbingan, motivasi dan masukan dari banyak pihak dapat mempermudah dan memperlancar penyelesaian tesis ini untuk selanjutnya diujikan pada sidang *munaqasyah*.

Sehubungan dengan itu, penulis mengucapkan penghargaan dan terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor UIN Walisongo Semarang, Bapak Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag.
2. Direktur Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Prof. Dr. H. Ahmad Rofiq, M.A.
3. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang, Dr. Raharjo, M.Ed.
4. Ketua Prodi dan Sekretaris Prodi MPI Pascasarjana UIN Walisongo Semarang, Bapak Dr. Muslih, MA. dan Bapak Dr. Ahwan Fanani, M.Ag.
5. Pembimbing yang dengan teliti, tekun, dan sabar membimbing penyusunan tesis ini, Bapak Prof. Dr. H. Fatah Syukur, M.Ag. dan Bapak Dr. H. Ikhrom, M.Ag.
6. Bapak dan Ibu dosen Pascasarjana Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Walisongo Semarang yang telah mendidik, membimbing, sekaligus mengajar penulis selama menempuh studi pada program S2 jurusan MPI.
7. Kepala Sekolah MTs N Kendal Bapak Drs. H. Asroni, M.Ag. beserta segenap guru dan TU, dan Kepala Sekolah MTs N Brangsong Bapak H. Fathudin, S.Ag., M.P. beserta segenap guru dan TU yang telah memberi izin dan memberikan informasi-informasi yang di butuhkan penulis

8. Kedua orangtuaku Abah Suyuthi dan Umi Choiriyah, serta kakak-kakakku dan keluarga yang selalu memberikan dukungan, motivasi, dan do'a kepada penulis.
9. Sahabat dan teman-teman Pascasarjana MPI angkatan 2015 dan 2016 yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik kepada mereka yang telah memberi bantuan banyak dalam proses penelitian dan penulisan tesis ini. Semoga pembahasannya bermanfaat bagi segenap pembaca. Amin.

Semarang, 17 Juli 2018

Rifqil Muslim

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
PENGESAHAN	ii
NOTA DINAS	iii
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
PERNYATAAN KEASLIAN.....	vii
ABSTRAK	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A.Latar Belakang	1
B.Rumusan Masalah	5
C.Tujuan Penelitian	5
D.Manfaat Penelitian	6
BAB II : MANAJEMEN PENGEMBANGAN SDM.....	7
A. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
1. Pengertian Manajemen.....	7
2. Pengertian Manajemen SDM	12
3. Manajemen SDM menurut Islam	16
3. Fungsi Manajemen SDM	19
B. Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
1. Pengertian Pengembangan SDM	25
2. Tujuan Pengembangan SDM	28
3. Manfaat Pengembangan SDM.....	30
4. Program Pengembangan SDM	31
5. Jenis-jenis Pengembangan SDM	32
6. Metode Pengembangan SDM.....	35
7. Ruang Lingkup Pengembangan SDM	43
C. Pengertian Pendidik dan Tenaga kependidikan.....	44
1. Pendidik.....	44
2. Tenaga Kependidikan	45
3. Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan	46
D. Program Pengembangan Sumber	49
E. Kajian Pustaka	53
F. Kerangka Berpikir.....	55

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN	57
A.Jenis Penelitian	57
B.Pendekatan Penelitian.....	58
C.Metode Pengumpulan Data.....	60
D.Uji Keabsahan Data.....	62
E.Metode Analisis Data	63
BAB IV : METODE ANALISIS DATA.....	71
A.Profil MTs N Kendal.....	71
B.Profil MTs N Brangsong.....	76
BAB V : TEMUAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN.....	83
A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong	83
1. Manajemen Pengembangan SDM di MTs N Kendal	83
2. Manajemen Pengembangan SDM di MTs N Brangsong	102
B.Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pengembangan SDM di MTs N	123
1. Faktor Pendukung dan faktor penghambat Pengembangan SDM di MTs N Kendal	123
2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pengembangan SDM di MTs N Brangsong	124
C.Keterbatasan Penelitian	125
BAB V : PENUTUP	127
A.Kesimpulan	127
B.Saran	128
C.Kata Penutup.....	129
Daftar Kepustakaan.....	131
Lampiran-lampiran	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu bidang penting dalam manajemen pendidikan adalah bidang Sumber Daya Manusia yang terlibat dalam proses pendidikan, baik itu pendidik seperti guru maupun tenaga kependidikan seperti tenaga administratif. Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital, walaupun diakui bahwa biaya dan sarana prasarana itu penting. Namun ketersediaan sumber-sumber daya itu menjadi sia-sia apabila ditangani oleh orang-orang yang tidak kompeten dan kurang komitmen.

Sumber daya manusia, dapat dilihat dari dua aspek, yakni aspek kuantitas dan aspek kualitas. Aspek kuantitas bersangkutan dengan jumlah sumber daya manusia. Sedangkan aspek kualitas bersangkutan dengan mutu sumber daya manusia yang didalamnya terdapat kemampuan baik fisik maupun non fisik.¹

Upaya-upaya untuk merencanakan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan menjadi perhatian penting pada setiap sekolah. Penilaian harus dilakukan dengan adil dan tepat agar melahirkan motivasi berprestasi pada para tenaga pendidik dan kependidikan. Itu semua termasuk dalam sebuah sistem yang di namakan dengan manajemen sumber daya manusia.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu masih belum cukup, apabila tidak disertai dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan tenaga pendidik dan kependidikan yang dilakukan secara sistematis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) pada masa kini memfasilitasi aktualisasi dan pengembangan kompetensi para tenaga pendidik dan kependidikan melalui program-program pengembangan dan pemberdayaan yang dilakukan secara sistematis.

Pengembangan dan pemberdayaan SDM merupakan bagian dari MSDM yang memiliki fungsi untuk memperbaiki kompetensi, adaptabilitas dan komitmen para tenaga pendidik dan kependidikan. Dengan cara demikian

¹ Soekidjo Notoatmojo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rieneke Cipta, 2009), 1

sekolah memiliki kekuatan bukan saja sekedar bertahan, melainkan tumbuh, produktif, dan kompetitif. Dalam proses demikian, dukungan SDM yang kuat melahirkan sekolah yang memiliki adaptabilitas dan kapasitas memperbaharui dirinya.

Pembinaan dan pengembangan profesionalisasi tenaga pendidik dan kependidikan pada tingkat sekolah dilakukan berdasarkan kebutuhan institusi, maupun tenaga pendidik dan kependidikan. Dari perspektif institusi, pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dimaksudkan merangsang, memelihara, dan meningkatkan kualitas dalam memecahkan masalah-masalah sekolah.

Pengembangan tenaga pendidik (guru) berdasarkan kebutuhan institusi. Hal itu dikarenakan substansi kajian dan konteks pembelajaran selalu berkembang dan berubah menurut dimensi ruang dan waktu, guru dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensinya. Profesi keguruan mempunyai tugas utama melayani masyarakat dalam dunia pendidikan.

Di Kabupaten Kendal, khususnya lembaga-lembaga pendidikan yang bernaung dibawah Kementrian Agama dari dulu hingga sekarang mengalami persoalan yang sama yaitu persoalan Sumber Daya Manusia yang masih belum dikembangkan dengan optimal. Hal itu dapat dicermati dari tidak adanya prestasi-prestasi yang cukup membanggakan di bidang akademik maupun non akademik jika dibandingkan dengan sekolah-sekolah yang bernaung dibawah Dinas Pendidikan.

Melihat fenomena tersebut, lembaga pendidikan di Kementrian Agama harus menjadikannya sebagai pemantik untuk mampu bersaing dan lebih bisa berbicara di kancah pendidikan di Kabupaten Kendal. Untuk itu sekolah-sekolah tersebut dituntut untuk menyelaraskan Visi, Misi, dan Strategi dalam memenuhi kebutuhan dan tuntutan jaman.

Kebutuhan masyarakat akan sumber daya manusia perlahan namun pasti mengalami peningkatan. Hal ini seiring dengan perkembangan tantangan dunia pendidikan yang membutuhkan Sumber Daya Manusia yang cerdas, terampil dan ber-skill tinggi terkhusus di Kabupaten Kendal.

Perkembangan pendidikan di Kabupaten Kendal seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk tentu berimbas pada meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang mempunyai visi, misi, dan berkualitas tinggi. Maka dari itu Lembaga Pendidikan (kementerian Agama) dituntut untuk mempunyai Manajemen yang berkualitas. Terlebih Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikannya. Namun pada realitanya masih banyak kita jumpai tenaga yang berkompeten, tapi tidak terqualifikasi, dan juga sebaliknya banyak Tenaga Pendidik yang terqualifikasi, tapi tidak berkompetensi.

Berbicara Sumber Daya Manusia sebenarnya dapat dilihat dua aspek, yakni kuantitas dan kualitas. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia merupakan pekerjaan penting yang membutuhkan waktu yang relatif lama, dan harus dilakukan melalui proses dengan sistem pendidikan yang berkualitas. Masih rendahnya mutu pendidikan di Indonesia pada setiap jenis dan jenjang pendidikan, baik dilihat dari proses maupun hasil. Ini bisa dilihat dari hasil lulusan Siswa maupun Mahasiswa yang masih sulit bersaing dalam ajang kompetisi ilmiah, kesempatan kerja karena masih rendahnya kemampuan teknis serta moral lulusan lembaga pendidikan nasional.²

Mulyasa berpendapat jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, langkah strategis yang harus dilakukan adalah menata sumber daya manusia, baik dari segi intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun tanggung jawab. Sebab itu, peran pendidikan dianggap terpenting, karena dengan pendidikanlah keberadaan ilmu pengetahuan itu mampu kita kuasai.³

Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) merupakan unsur aktif, sedangkan unsur-unsur yang lain merupakan unsur pasif yang bisa diubah oleh kreatifitas manusia. Oleh karena itu, dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang berkualitas

² Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah* (Jakarta: PT. Grasindo, 2010), 260.

³ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 3.

diharapkan dapat mengoptimalkan potensi-potensi yang dimiliki agar mampu mendukung terbentuknya pendidikan yang berkualitas.⁴

Maka dalam hal ini Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga pendidik) merupakan poin penting yang berfungsi menyelesaikan berbagai problematika dunia pendidikan. Dalam sebuah lembaga pendidikan, upaya peningkatan mutu pendidikan bukanlah tugas yang mudah karena dibutuhkan kerjasama tim yang kompak untuk mewujudkannya. Dalam kenyataannya, lembaga pendidikan sering berhadapan dengan persoalan-persoalan manajerial dan administratif para manajer pendidikan pada berbagai jenis posisi dan tingkatan. Hambatan yang cukup besar dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan adalah sedikitnya tenaga profesional yang dimiliki oleh lembaga.⁵

Berdasarkan hasil pra-riset, ditemukan dua sekolah di Kabupaten Kendal yang bernaung dibawah kementrian agama yaitu MTs N Kendal dan Mts N Brangsong yang memiliki Sumber Daya Manusia yang mampu bersaing dengan sekolah-sekolah dibawah naungan Dinas Pendidikan. Data-data tersebut dapat dilihat dari berbagai prestasi siswa-siswinya di level Kabupaten Kendal, Propinsi Jawa Tengah, dan Nasional. Serta jumlah peserta didik yang semakin meningkat tiap tahun ajaran baru.

MTs Negeri Kendal dan MTs Negeri Brangsong, keduanya merupakan lembaga pendidikan yang berkualitas dan berprestasi di Kendal, yang memiliki tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang mempunyai profesionalitas tinggi, hal ini dibuktikan dengan proses pendidikan yang kondusif dan semakin berkembang di lembaga pendidikan MTs Negeri Kendal. Namun tidak semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bersertifikasi sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), tapi juga ada beberapa yang ber-status Guru Tidak Tetap (GTT) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT).

Bertolak dari fakta dan permasalahan diatas, bahwa tidak semua tenaga pendidik dan tenaga kependidikan bersertifikasi sebagai Pegawai Negeri Sipil

⁴ Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi* (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 5.

⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajaran; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran* (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003), 113-114.

(PNS), tapi juga ada beberapa yang ber-status Guru Tidak Tetap (GTT) dan Pegawai Tidak Tetap (PTT) maka maka peneliti tertarik untuk meneliti Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs Negeri Kendal dan MTs N Brangsong, yang merupakan lembaga pendidikan yang berkualitas, dan mendapatkan sambutan yang positif dan sesuai dengan tuntutan dari masyarakat. Penelitian ini berupaya untuk terus mempertahankan dan mengembangkan kemampuan profesional sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di lembaga pendidikan Islam saat ini.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis akan memfokuskan penelitian ini dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong?
2. Apa saja faktor pendukung dan penghambat Manajemen Sumber Daya pendidikan dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat manajemen pengembangan sumber daya pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Kemenag

Sebagai Referensi, sumber data, informasi dan perencanaan kegiatan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga-lembaga Madrasah dibawah naungan Kemenag.

2. Bagi Lembaga Madrasah

- a. Sebagai sumber data dan informasi berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dalam mengembangkan Sumber Daya Manusia di lembaga tersebut.
- b. Sebagai dasar perencanaan kebijakan dalam pelaksanaan Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di lembaga tersebut.

3. Bagi Kepala Madrasah

Penelitian ini diharapkan menjadi salah satu acuan dalam Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di masing-masing Madrasah.

4. Bagi Guru

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan agar lebih meningkatkan Sumber Daya Manusia nya agar menjadi Guru yang lebih baik.

5. Bagi Peneliti

- a. Diharapkan dapat Memperkaya Khazanah keilmuan, terutama dalam bidang Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- b. Diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran guna mengembangkan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan.

BAB II

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian manajemen

Dari segi bahasa, Manajemen dalam Bahasa Arab adalah الإدارة istilah ini berasal dari kata kerja ادار sedangkan dalam Bahasa Inggris berasal dari kata kerja “to manage” yang berarti mengatur, mengurus, menangani, mengelola, menyelenggarakan, menjalankan, melaksanakan.⁶

Dalam sudut pandang Islam, Manajemen diistilahkan dengan menggunakan kata *At-tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al Qur'an seperti firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥١﴾

Artinya: Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu (QS. As-Sajdah: 5).⁷

Menurut kitab tafsir Al-Marogi menjelaskan bahwa *Tabdirul Amri* artinya memandang kedepan suatu perkara dan akibatnya, agar perkara tersebut terpuji akibatnya. Pengertian mengatur urusan langit ke bumi, kemudian urusan itu naik ke langit, hal ini merupakan *tamsil* untuk menampakan keagungan Allah SWT.⁸

Dari kutipan diatas menjelaskan bahwa salah satu bukti keagungan Allah SWT adalah dzat yang mampu mengatur apa yang ada di langit dan di bumi. Pembuktian ke makhluk-Nya agar bertambah keyakinannya kepada Allah SWT, bahkan manusiapun termasuk kedalam tanda kebesaran-Nya yang telah diciptakan dari ketiadaan menjadi ada. Patutlah seorang hamba untuk senantiasa menta'ati dzat yang Maha pencipta, menciptakan seluruh

⁶ Fahrurruzi, *Manajemen Pendidikan Islam* (Semarang: CV. Karya Abadi Jaya, 2015), 9

⁷ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*....

⁸ Al-Maraghi Ahmad Musthofa, *Tafsir Al- Maraghi*: 1992, (Semarang: PT. Karya Toha putra, 1992), 199

yang ada di alam semesta ini. Sebagai tanda syukur atas nikmat yang telah diberikan.

Dia mengatur dunia sampai hari kiamat, kemudian semua urusan kembali kepada-Nya untuk diputuskan oleh-Nya dalam satu hari yang lamanya sama dengan seribu tahun menurut perhitungan yang biasa kita lakukan di dunia ini.

Makna yang dimaksud dari seribu pada ayat ini menunjukkan masa yang sangat panjang. Jadi makna yang dimaksud bukanlah hakikat dari seribu itu, karena sesungguhnya menurut orang-orang Arab bilang seribu itu merupakan bilangan yang paling terakhir, dan paling puncak

Dalam pandangan Prof. M. Quraish Shihab, penggunaan kata *yudabbiru* dalam surat As-Sajdah ayat 5 di atas, untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di belakang. Artinya, segala urusan sudah harus diperhitungkan dampak atau akibatnya dengan matang, sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang dikehendaki, atau dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁹

Dari isi kandungan diatas dapat diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (Al-Mudabbir/manajer). Keteraturan alam raya ini merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia yang diciptakan dijadikan sebagai Khalifah di bumi, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Secara etimologi, Manajemen berasal dari kata kerja “*to manage*” yang berarti mengatur dan mengelola. Kata *Management* berasal dari bahasa latin “*mano*” yang berarti tangan, menjadi “*manus*” yang berarti bekerja berkali-kali dengan menggunakan tangan, ditambah imbuhan “*agere*” yang berarti melakukan sesuatu berkali-kali dengan menggunakan tangan.¹⁰

⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbâh, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur’an* (Volume 11), (Jakarta: Lentera Hati, Cet. Iv, 2006),180

¹⁰ Imam Machali dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management*, (Jakarta: Kencana, 2016), 1

Istilah manajemen berarti proses pengelolaan usaha yang dilaksanakan secara teratur untuk mencapai tujuan bersama.¹¹

Dari segi terminologis terdapat beberapa pendapat, menurut Marry Parker Follet Manajemen adalah Seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹² Demikian pula Drucker telah merumuskan pengertian bahwa manajemen adalah kegiatan spesifik dalam menggerakkan organisasi menjadi produktif. Sementara itu, ada juga yang menyatakan “manajemen adalah kemampuan membuat orang lain melakukan kegiatan tertentu atau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi, dengan mengajak, dan menggerakkannya agar bekerjasama secara efektif dan efisien”.¹³

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.¹⁴ Menurut W. Griffin manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien.¹⁵

Manajemen juga merupakan suatu proses sosial yang direncanakan untuk menjamin kerjasama, partisipasi, intervensi, dan keterlibatan orang lain dalam mencapai sasaran tertentu atau yang telah ditetapkan dengan efektif.¹⁶ Atau manajemen juga dapat dipahami sebagai suatu alat yang berfungsi untuk menyelesaikan atau menyempurnakan tujuan suatu dari suatu organisasi, seperti yang telah diungkap oleh Paul Harsey dan Kenneth H. Blanchard “*Management as the proces of working with and trough*

¹¹ Sri Giarti, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis ICT*, Jurnal Satya Widya, Vol. 32, No.2. Desember 2016, 119.

¹² Dydiet Hardjito, *Perencanaan dengan pendekatan PIP (Performance Improvement Planning) dan pemecahan masalah* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1994), 1.

¹³ Hadari Nahrawi, *Manajemen Strategis Organisasi Non Profit Bidang pemerintahan dengan ilustrasi di bidang pendidikan* (Yogyakarta : Gadjahmada University Press, 2000).

¹⁴ Stephen P. Robbins, Mary Coulter, *Management 12th ed.*, (New Jersey: Prentice Hall, 2014), 8.

¹⁵ W.Griffin., *Fundamentals of Management 5th ed.*,(Amazon, 2007), 43.

¹⁶ Iwa Sukiswa, *Dasar-dasar Umum Manajemen Pendidikan* (Bandung : Tarsito, 1981), 13

individual and group and other resources to accomplish organizational goal”.¹⁷

Ilmu manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mencapai suatu tujuan dengan efektif serta efisien dengan menggunakan bantuan melalui orang lain.¹⁸

Manajemen merupakan sebuah proses, artinya seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan atau lembaga.¹⁹

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen pendidikan adalah perencanaan/ *planing*, pengorganisasian/*organizing*, pengontrolan/ *controlling*, menggerakkan/ *actuating* yang secara keseluruhan proses-proses tersebut bertujuan secara keseluruhan bekerjasama dengan memanfaatkan semua sumber personil dan materil yang tersedia dan sesuai untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pada hakikatnya manajemen dalam sebuah praktek dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama untuk mencapai sebuah tujuan bersama.²⁰ Pelakunya disebut sebagai manajer. Didalamnya terdapat suatu usaha manajerial.²¹ Berbagai riset di bidang manajerial terdapat intisari dari pekerjaan seorang manajer yang dijabarkan dalam tiga pendekatan, yakni : fungsi, peran dan keterampilan manajerial.²² Dalam proses manajemen, manajer menjalankan fungsi-fungsi atau aktivitas tertentu dalam rangka mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Dalam teori manajemen organisasi, Henry Fayol adalah orang yang pertama mengelompokkan fungsi manajerial menjadi lima fungsi. Lima fungsi ini meliputi perencanaan,

¹⁷ Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior* (New Hersey : Engle woof Clifts, 1988), 5

¹⁸ Djati Julitriarsa dan John Suprihanto, 1992, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, BPFE: Yogyakarta : BPFE, 1992), 1

¹⁹ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Erlangga, 2010), 4

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2008), 10

²¹ Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 87

²² Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, terj. Bob Sabran dan Devri Barnada Putra, (Jakarta: Erlangga, 2010), 7

pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian.²³ Penelitian tentang fungsi manajerial ini kemudian oleh banyak ahli manajemen/ salah satu klarifikasi dari fungsi manajerial yang populer adalah menurut George Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan.

a. *Planning* (Perencanaan)

Merencanakan meliputi membuat keputusan mengenai arah yang akan dituju, tindakan yang akan diambil, sumber daya yang akan diolah dan teknik/metode yang digunakan.²⁴ Perencanaan penting karena memberi perasaan dan tujuan kepada anggota, menguraikan jenis tugas yang akan mereka lakukan, dan menjelaskan bagaimana aktivitas mereka berkaitan dengan keseluruhan tujuan sekolah.²⁵

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Mengorganisasikan adalah proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan, wewenang dan sumber daya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.²⁶ Pengorganisasian melibatkan tiga elemen penting mengembangkan struktur organisasi, memperoleh, dan mengembangkan sumber daya manusia, dan membangun pola dan jaringan umum.²⁷ Melalui pemilihan, pengalokasian, dan pendistribusian kerja yang profesional, organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini pengorganisasian sangat diperlukan untuk proses mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan untuk meningkatkan sumber daya manusia dalam pendidikan yang professional secara efektif dan efisien.

²³ Daniel E. McNamara, “*From Fayol’s Mechanistic To Today’s Organic Functions Of Management*”, American Journal Of Business Education, Vol.2, No.1, 2009, Page. 63

²⁴ Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 94

²⁵ Fred C. Lunenburg and Beverly J. Irby, *The Principalship*, (Belmont: Wadsworth, 2006), 183

²⁶ Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015), 95

²⁷ Fred C. Lunenburg and Beverly J. Irby, *The Principalship*, (Belmont: Wadsworth, 2006), 185

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Actuating merupakan implementasi dari perencanaan dan pengorganisasian, dimana seluruh komponen yang berada dalam satu organisasi tersebut bekerja secara bersama sesuai dengan bidang masing-masing untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.²⁸ *Actuating* merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari *actuating* adalah *leading*, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi dan komunikasi yang baik.²⁹ Jika fungsi ini ditetapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai.

d. *Controlling* (Pengendalian/Pengawasan)

Controlling (Pengendalian) adalah kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai.³⁰ Proses pengendalian dapat melibatkan beberapa elemen yaitu; menetapkan standar kerja, mengukur kinerja, membandingkan unjuk kerja dengan standar yang telah ditetapkan, serta mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan.³¹ Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang direncanakan.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang penting untuk diperhatikan. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat strategis dalam organisasi. Organisasi apapun, dan sehebat apapun programnya, jika tidak punya sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi itu akan menjadi organisasi yang tidak tumbuh berkembang dan tidak akan maju. Karena organisasi yang

²⁸ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002), 132

²⁹ M. Yacoeb, "Konsep Manajemen Dalam Perspektif Al-qur'an: Suatu Analisis dalam Bidang Administrasi Pendidikan", *Jurnal Ilmiah DIDAKTITA*, Vol.XIV, No. 1, Agustus 2013, 81

³⁰ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 126

³¹ Engkoswara dan Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan* (Bandung: Alfabeta, 2015),

besar, serta program yang berjalan itu sangat ditentukan oleh sumber daya manusia dan kinerja yang baik.

Kehidupan Rasulullah SAW dan masyarakat muslim di masa beliau adalah teladan yang paling baik, termasuk dalam bidang manajemen pendidikan Islam. Bahwa beliau benar-benar teliti dalam menempatkan seseorang dilihat dari mampu atau tidaknya menyelesaikan suatu amanah yang diberikannya khususnya dalam bidang manajemen. Bahwa beliau menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat atau *“the right man on the right place”*. Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam. Dan lebih menekankan kepada profesionalisme seorang pegawai. Rasulullah dan para sahabat mengimplementasikan nilai-nilai mulia ini dalam kepemimpinannya. Sesuai dengan firman Allah dalam Al Quran Surat Al Anfal ayat 27 menyebutkan:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ

تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”. (QS. Al-Anfal : 27).³²

Dalam Tafsir Departemen Agama menafsirkan ayat ini bahwasanya Bersyukur adalah sebuah keharusan, sebab aneka nikmat tersebut bersumber dari Allah. Tidak bersyukur berarti mengkhianati nikmat tersebut dari Pemberinya, karena itu Allah menyatakan, Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati, yakni mengurangi sedikit pun hak Allah sehingga mengkufurinya atau tidak mensyukurinya, dan juga jangan mengkhianati Rasul, yakni Nabi Muhammad, tetapi penuhilah seruannya, dan juga janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu oleh siapa pun, baik amanat itu ada-lah amanat orang lain maupun keluarga; seperti istri dan anak, muslim atau non-muslim, sedang kamu mengetahui bahwa itu adalah amanat yang harus dijaga dan dipelihara. Segala sesuatu yang berada dalam genggamannya manusia adalah amanat Allah

³² Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*.....

yang harus dijaga dan dipelihara. Salah satu bentuk motivasi mengkhianati amanat Allah dan RasulNya adalah cinta kepada harta dan anak yang berlebihan. Maka pada ayat ini Allah menyatakan, Dan ketahuilah bahwa hartamu yang merupakan titipan Allah kepadamu dan anak-anakmu yang merupakan anugerah Allah itu hanyalah sebagai cobaan. Maka, janganlah berlebihan dalam mencintai harta dan anak melebihi cinta pada Allah. Cinta harta dan anak yang berlebihan membuat seseorang enggan memenuhi panggilan Allah dan Rasul-Nya karena takut atau kikir, sebab panggilan tersebut menuntut tanggung jawab dan pengorbanan. Dan ketahuilah, sesungguhnya di sisi Allah ada pahala yang besar, jauh lebih besar daripada harta dunia dan anak keturunan.³³

Ayat tersebut menerangkan tentang penempatan pegawai, bahwa seseorang tidak boleh berkhianat dalam menunaikan amanahnya padahal mereka adalah orang yang mengetahui. Demikian juga dalam Surat An Nisaa' ayat 58, Allah menyatakan bahwa:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat". (QS. An-nisa' :58)³⁴

Dalam tafsir Departemen Agama surat An-Nisa ayat: 58 menafsirkan ayat ini bahwasanya memerintahkan agar menyampaikan "amanah" kepada yang berhak menyampaikannya dalam ayat ini ialah sesuatu yang dipercayakan kepada seseorang untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya³⁵

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh,

³³ Kementerian Agama RI *Al-Qur'an dan Tafsirnya*.....

³⁴ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*.....

³⁵ Kementrian Agama RI *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, (Jakarta: PT Sinergi Pustaka Indonesia,2012),195

manager dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.³⁶

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah memberikan kontribusi atas suksesnya perusahaan. Agar produktifitas perusahaan berjalan lancar diperlukan tenaga kerja atau karyawan yang sesuai sesuai dengan prinsip “*the right man in the right place*”.³⁷

Schuler menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : “*Human Resources Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society*”. Pernyataan tersebut bisa dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, masyarakat.³⁸ Pengelolaan SDM menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Seberapa baik SDM dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi di masa akan datang. Sebaliknya, jika SDM tidak dikelola dengan baik, efektivitas tidak akan tercapai. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi.³⁹

Menurut Malayu SP. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan perananan tenaga kerja agar

³⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 1

³⁷ Baiq Setiani, *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*, Jurnal Ilmiah WIDYA, Volume 1 Nomor 1 Mei-Juni 2013, 38.

³⁸ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 2

³⁹ Rozalinda. *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia : Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)-Volume 1, No.1, Januari-Juni 2016, 109.

efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.⁴⁰

Menurut Henry Simamara, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. Manajemen Sumber Daya Manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus.⁴¹

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum dapat dipahami baik dari makna sistem maupun fungsi. Dari sisi makna sistem, MSDM tidak lain merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara efektif dan efisien.⁴²

Dari beberapa pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan, melalui perencanaan, pengorganisasian, pemberian perintah/ pengarahan dan pengawasan.

3. Manajemen SDM Menurut Perspektif Islam

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh sumber daya yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah yang ada dimuka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah dalam Al-Quran surah Al-Jatsiyah ayat 13:

⁴⁰ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 3

⁴¹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 4

⁴² Jusuf Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*, Tahun 2011, Volume 24, Nomer 4, 282.

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ

لَّآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya : “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya. Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.” (QS. Al-Jastiyah : 13)⁴³

Penafsiran ayat diatas dalam Tafsir Al-Misbah : “Hanya Dia pula yang, untuk maslahat kalian, menundukkan seluruh benda langit yang berupa bintang- bintang yang gemerlapan dan bermacam planet, dan semua yang ada di bumi berupa tanaman, susu yang banyak, tanah yang subur, air, api, udara, dan padang pasir. Semua itu ditundukkan oleh Allah Swt. untuk menjamin kebutuhan hidup. Nikmat-nikmat yang disebutkan itu merupakan tanda-tanda yang menunjukkan kemahakuasaan Allah bagi orang-orang yang mau merenungkan ayat-ayat itu”.⁴⁴

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggungjawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya yang ada. Di dalam surah Ar-Rohman ayat ke 33, Allah telah menganjurkan manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah SWT.

MSDM yang ada dalam islam adalah semua sumber daya yang dimanfaatkan untuk ibadah kepada Allah, bukan untuk yang lainnya. Dengan adanya rasa menerima amanah dari Allah maka kemampuan yang dimiliki akan ditingkatkan dan dilakukan dalam rangka menjalankan amanah yang diemban. Sifat yang akan tercermin dari sumber daya manusia islami yang baik ialah siddiq, amanah, fathanah dan tabligh. Keempat sifat ini adalah tolak ukur yang riil untuk mengukur keunggulan sumber daya manusia islami.

⁴³ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*.....

⁴⁴ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbâh*.....

Semua sifat dan keadaan yang ideal tersebut tentunya tidak akan ada dengan sendirinya melainkan harus dengan usaha yang sungguh-sungguh dan kesabaran yang luar biasa, sebagaimana firmanNya dalam surah Ar-Raad ayat 11:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ

بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ ﴿١١﴾

“ Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. (QS. Ar-Raad : 11)⁴⁵

Penafsiran ayat diatas dalam Tafsir Al-Misbah : “*Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum dari positif ke negatif atau sebaliknya dari negatif ke positif sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka, yakni sikap mental dan pikiran mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan suatu kaum, tetapi ingat bahwa dia tidak menghendakinya kecuali jika manusia tidak mengubah sikapnya terlebih dahulu. Jika Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka ketika itu berlakulah ketentuan-Nya yang berdasar sunatullah atau hukum-hukum kemasyarakatan yang di tetapkan-Nya. Bila itu terjadi, maka tak ada yang dapat menolaknya dan pastilah sunatullah menyimpannya; dan sekali kali tidak ada pelindung bagi mereka yang jatuh atas ketentuan tersebut selain Dia*”.⁴⁶

dari ayat diatas dapat dikonsepskan mengenai dua hal yakni konsep ikhtiar (usaha) dan tawakal (do'a). Suatu perbuatan yang dilakukan oleh individu pasti mempunyai tujuan yakni mencapai kebahagiaan lahir dan batin. Dengan kata lain perbuatan individu salah satunya adalah selalu ber motif. Motif disini bersifat untuk kebaikan ataupun keburukan. Motif ini akan terealisasi dengan motivasi. Motivasi ini mencakup bagaimana cara mencapai apa yang diangan-angankan. Tindakan apa yang harus didahulukan. Secara implisit motivasi ini bersandingan dengan ikhtiar (usaha). Hal yang harus dilakukan adalah berdoa. Ini berarti mempasrahkan seluruh hasil dari usaha kepada-Nya dengan berharap dengan penuh keyakinan bahwa Dia (Allah

⁴⁵ Kementerian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah*.....

⁴⁶ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbâh*,.....

SWT) akan mengabulkan apa yang diinginkan. Namun banyak peristiwa-peristiwa orang-orang yang menjadi sukses akan tetapi mereka tidak karena doa tetapi atas usahanya sendiri. Jika ada yang berfikir seperti itu, sebagai seorang harus mengingat bahwa tugas manusia di dunia ini adalah untuk beribadah kepada-Nya. Dan pernyataan-pernyataan ini dikembalikan pada dua sifat Allah SWT yaitu Ar-Rahman dan Ar-Rahim.

Kerja keras dan kerja cerdas adalah yang utama, untuk itu tidaklah heran jika dalam etos kerja tidaklah jauh beda antara etos kerja orang islam dengan etos kerja nonislam, yang membedakannya hanyalah pada ontologi dan aksologinya. Bahkan semangat kerja orang nonmuslim ada yang melebihi orang islam, oleh karena itulah iman seorang muslim penting untuk dijadikan acuannya.

Pada intinya MSDM islam tetap mengacu pada pencapaian kesejahteraan yang diridhoi oleh Allah, tuhan semesta alam, bagaimanapun caranya.

4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi manajemen SDM tergantung kepada fungsi operasional kepada fungsi operasional manajemen SDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang manajemen SDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo, terdiri dari:⁴⁷

a) *Procurement* (Pengadaan tenaga kerja)

Pengadaan tenaga kerja adalah Fungsi operasional pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan harus bersandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

⁴⁷ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 7

b) *Development* (Pengembangan)

Sesudah personalia diperoleh mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat tertentu. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan merupakan kegiatan yang amat penting dan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang rumit.

c) *Compensation* (Kompensasi)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan kepada tujuan organisasi. Beberapa penelitian tentang moral yang dilakukan akhir-akhir ini cenderung mengurangi pentingnya arti penghasilan dalam bentuk upah bagi para karyawan, namun kita tetap berpendapat kompensasi adalah salah satu fungsi personalia.

d) *Integration* (Integrasi)

Setelah karyawan diperoleh dikembangkan, dan diberi kompensasi secara layak, maka muncul lagi tantangan yang sangat sulit dan mengecewakan bagi manajemen. Kita mendefinisikan sebagai “integrasi”. Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi. Definisi ini berpijak atas dasar kepercayaan bahwa dalam masyarakat kita terdapat tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti. Akibatnya kita harus mempertimbangkan perasaan dan sikap personalia menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi

e) *Maintenance* (Pemeliharaan)

Setelah melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik, maka kita sekarang memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan mampu untuk bekerja.

f) *Separation* (Pemisahan).⁴⁸

Fungsi terakhir manajemen personalia adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Organisasi bertanggungjawab untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang

⁴⁸ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 7

ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan berada dalam keadaan baik.

Mondy and Noe menyatakan bahwa fungsi manajemen SDM meliputi lima fungsi area yaitu :

- a) *Human resources planning, recruitment and selection* (Perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi)

Proses yang menjamin bahwa organisasi selalu memiliki jumlah SDM yang sesuai dengan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi/lembaga.

- b) *Human resources development* (Pengembangan sumber daya manusia)

Fungsi MSDM yang besar tidak hanya terdiri dari pelatihan dan pengembangan tapi juga kegiatan perencanaan karir individu dan aktivitas pengembangan dan penilaian kerja.

- c) *Compensation and benefit* (Kompensasi dan keuntungan)

Meliputi total dari semua penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasanya

- d) *Safety and health* (Keamanan dan kesehatan)

Keselamatan meliputi upaya melindungi karyawan dari luka yang disebabkan oleh kecelakaan kerja. Kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik atau emosional.

- e) *Employee and labor relation* (Hubungan karyawan dan tenaga kerja).

Perusahaan diwajibkan oleh hukum untuk mengakui serikat pekerja dan perundingan. Ketika sebuah serikat pekerja, anggotanya adalah karyawan perusahaan, aktivitas ketenaga kerjaan ini disebut sebagai hubungan industrial yang mempunyai tugas menangani perundingan kolektif.⁴⁹

Dari beberapa pendapat diatas bisa disimpulkan bahwa fungsi manajemen SDM meliputi:

- a) Perencanaan

Perencanaan adalah usaha sadar dalam pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang tentang hal-hal yang akan

⁴⁹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 8

dikerjakan di masa depan dalam dan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah dirancang sebelumnya.

Dalam hal melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (Preparation and selection), proses persiapan diawali dengan perencanaan kebutuhan akan SDM dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul dan sangat dibutuhkan. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/ forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenaga kerja, kondisi para tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b) Rekrutmen

menurut Schmerhorn rekrutmen (*recruitment*) adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan menemukan orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.⁵⁰

c) Seleksi

Seleksi tenaga kerja adalah sesuatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae/CV*) milik pelamar. Kemudian dari CV pelamar ini, dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan tes tertulis, wawancara kerja/interview dan proses seleksi lainnya.⁵¹

d) Orientasi, Pelatihan, dan Pengembangan

Menurut Simamora, Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No.13 Tahun 2003, Pelatihan Kerja adalah

⁵⁰ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 9

⁵¹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 9

keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktifitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.⁵²

Menurut Hani Handoko, pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin, yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian.⁵³

e) Evaluasi Kinerja

Evaluasi sama pentingnya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian atau Pelaksanaan Pemantauan (*monitoring*), dan Pengendalian. Terkadang fungsi monitoring dan fungsi evaluasi, sulit untuk dipisahkan.

Penyusunan sistem dalam organisasi dan pembagian tugas, fungsi serta pembagian peran pihak-pihak dalam organisasi, adakalanya tidak perlu dipisah-pisah secara nyata. Fungsi manajemen puncak misalnya, meliputi semua fungsi dari perencanaan sampai pengendalian. Oleh karena itu, evaluasi sering dilakukan oleh pimpinan organisasi dalam suatu rapat kerja, rapat pimpinan, atau temu muka, baik secara reguler maupun dalam menghadapi kejadian-kejadian khusus lainnya.

Sebagian dari fungsi manajemen, fungsi evaluasi tidaklah berdiri sendiri. Fungsi-fungsi seperti fungsi pemantauan dan pelaporan sangat erat hubungannya dengan fungsi evaluasi. Disamping untuk melengkapi berbagai fungsi didalam fungsi-fungsi manajemen, evaluasi sangat

⁵² Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 9

⁵³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 10

bermanfaat agar organisasi tidak mengulangi kesalahan yang sama setiap kali.⁵⁴

f) Kompensasi

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*reward*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab.⁵⁵

g) Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.⁵⁶

h) Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta kerjasama yang panjang.⁵⁷

i) Pemberhentian

Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pendidikan sangat ditentukan oleh keberhasilan manajerial dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga madrasah, termasuk pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga madrasah melalui konsep pengembangan yang di dasarkan pada fungsi manajemen.

⁵⁴ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 10

⁵⁵ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 10

⁵⁶ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 11

⁵⁷ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 11

B. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah organisasi dalam meningkatkan produktivitas pendidik dan tenaga kependidikan di lembaga pendidikan. Oleh karena itu sebelum membahas lebih jauh mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri ada baiknya terlebih dahulu kita memahami apa yang dimaksud dengan pengembangan.

Dalam kondisi persaingan global yang semakin menajam, pengembangan Sumber Daya manusia (SDM) merupakan suatu usaha yang sangat penting dan dibutuhkan untuk dapat bersaing dalam kancah perdagangan/persaingan Internasional. Pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu bentuk upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani beragam jenis tugas dan menerapkan kemampuan yang dibutuhkan sesuai dengan jenis pekerjaan yang ada.⁵⁸

Menurut Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Latihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.⁵⁹

Menurut Permendiknas nomor 35 tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya menimbang bahwa dalam rangka Pelaksanaan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 16 Tahun 2009 Tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya dan Peraturan Bersama Menteri Pendidikan Nasional dan Kepala Badan Kepegawaian Negara, Nomor

⁵⁸ Jumawan, *Mengembangkan Sumber Daya Manusia (Hrm) yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Competency & Talent Management*media, Junal Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015, 258.

⁵⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*(Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), 69.

14 Tahun 2010 dan Nomor 03/V/PB/2010 Tentang petunjuk Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, perlu menetapkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional tentang Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya.⁶⁰

Menurut Andrew F. Sikula, "*Development in reference to staffing and personal matters, is a long term educational procces utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personal learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes*". (Pengembangan yang mengacu pada staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur sistematis dan terorganisasi dengan manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum).⁶¹

Malayu Hasibuan mendefinisikan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.⁶²

Sinamora mengemukakan pengertian pengembangan (*development*) adalah penyiapan individu- individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam organisasi.⁶³

Sementara itu, Moekijat mengemukakan bahwa pengertian pengembangan adalah Setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku, perilaku yang terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap.⁶⁴

⁶⁰ Permendiknas nomor 35 tahun 2010, *Petunjuk Teknis Pelaksanaan Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya*.

⁶¹ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan* (Semarang : PT. Pustaka Rizki Putra, 2012), 106.

⁶² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), 69.

⁶³ Henry Simamora, *Manajemen SDM, Edisi ke-3*,(Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 287.

⁶⁴ Moekijat, *Latihan dan Pengembangan SDM, Edisi ke- 4*,(Bandung: PT Mandar Maju, 1991), 8.

Wexley dan Yukl menjelaskan bahwa pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha berencana, yang di selenggarakan untuk mencapai penguasaan pengetahuan, sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.⁶⁵

Setelah menjelaskan pengertian dari pengembangan, selanjutnya adalah pengertian sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/ organisasi.⁶⁶ Dari beberapa pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa, sumber daya manusia adalah manusia sebagai faktor sentral dan strategis dalam suatu organisasi/ lembaga yang dapat melakukan suatu pekerjaan berdasarkan visi, misi dan tujuan dari suatu lembaga. Pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas SDM melalui program-program pelatihan, pendidikan dan pengembangan. disamping itu pengembangan SDM merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan di dalam organisasi dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran.⁶⁷

Pendapat lain yang diungkapkan oleh Fastino, bahwa yang dimaksud dengan pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan, dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Sedangkan menurut Wendell French, pengembangan merupakan penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi.⁶⁸

Pengembangan sumber daya manusia adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak

⁶⁵ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, (Bandung: Refika Aditama, 2009), 50

⁶⁶ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 244

⁶⁷ Jusuf Irianto, *Tema- Tema Pokok Manajemen SDM*, (Jakarta: PT SIC Group, 2001), 80-81

⁶⁸ Faustino Cardoso Gomes, *MSDM*, (Yogyakarta: Andi Yogya, 2000), 6

hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karir dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan/atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karir yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Kesimpulan dari beberapa pengertian adalah pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pemberian kesempatan kepada sumber daya manusia untuk mengembangkan SDM sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan sebagai tuntutan organisasi atau adanya keinginan dan kebutuhan untuk tumbuh dan berkembangnya sumber daya manusia.

2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan lembaga pendidikan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan.⁶⁹

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam lembaga pendidikan mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi.

Secara lebih rinci, tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi, yaitu sebagai berikut: (1) meningkatkan kemampuan individual (personal growth), (2) meningkatkan kompensasi secara tidak langsung (indirect compensation),

⁶⁹ Michael Armstrong, *The Art Of HRD, Strategic Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*, (Jakarta: PT Gramedia, 2003), 507.

(3) meningkatkan kualitas hasil (quality), dan (4) meningkatkan produktivitas organisasi (productivity).⁷⁰

Tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Susilo Martoyo adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program- program kerja yang telah ditetapkan Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan serta sikap karyawan terhadap tugas- tugasnya.⁷¹

Dapat disimpulkan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah:

- a. Untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan.
- b. Untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja
- c. Untuk meningkatkan profesionalitas
- d. Untuk meningkatkan perkembangan pribadi
- e. Untuk meningkatkan prestasi secara maksimal.

Tujuan kegiatan pembinaan atau pengembangan sumber daya manusia adalah untuk menumbuhkan kemampuan setiap sumber daya manusia yang meliputi pertumbuhan keilmuan, wawasan berfikir, sikap terhadap pekerjaan, dan keterampilan dalam pelaksanaan tugas sehingga produktivitas sumber daya manusia dapat ditingkatkan.

Upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikannya.

Dengan pengembangan sumber daya manusia, setiap pendidik dan tenaga kependidikan mampu menangani berbagai jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang ditugaskan kepada dirinya dalam situasi yang terus berubah. Adanya perubahan dalam organisasi yang diakibatkan oleh

⁷⁰ Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*,(Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016), 139- 140.

⁷¹ Susilo Martoyo, MSDM,(Yogyakarta: BPFF, 1986), 62.

tuntutan masyarakat, membawa konsekuensi bahwa para pendidik dan tenaga kependidikan juga harus berubah, dan perubahan itulah yang diidentikkan dengan pengembangan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terorganisir baik secara vertikal maupun horisontal oleh semua fungsi organisasi yang pengelolaannya dikoordinasikan oleh fungsi pengelola sumber daya manusia. Disamping itu pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan, hal ini dimaksudkan bahwa pengembangan sumber daya manusia harus dilakukan secara terus menerus dan disesuaikan dengan perkembangan lingkungan organisasi baik secara eksternal maupun lingkungan internal organisasi menuju perubahan yang lebih baik dari sebelumnya. Dengan pengembangan sumber daya manusia, maka lembaga pendidikan akan lebih efisien dan efektif.

3. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pengembangan SDM antara lain:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang di dasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan- kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintah oleh para manajer.

- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya, serta penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.⁷²

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatnya produktifitas kerja, terwujudnya hubungan yang harmonis antara atasan dan pegawai, pengambilan keputusan lebih cepat dan tepat, semangat kinerja meningkat, sikap terbuka dan lancarnya komunikasi secara efektif.

4. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang harus ditempuh untuk membuat program pengembangan yaitu :

- a. menentukan kebutuhan,
- b. menentukan sasaran,
- c. menetapkan isi program
- d. mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar,
- e. melaksanakan program, dan
- f. menilai keberhasilan program.⁷³

Dalam bentuk bagan, program pengembangan sumber daya manusia dapat digambarkan sebagai berikut:

⁷² Sondang.P, Siagan , *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2015), hlm. 183-184

⁷³ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*,(Jakarta:Rajawali Pers, 2016), hlm. 143



Sumber: Diadaptasi dari Werther and Davis (1996:287)

Gambar 1 : Program pengembangan SDM

Dalam pekerjaan pendidikan, pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain:

- a. program penyetaraan dan sertifikasi
- b. program pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi
- c. program supervisi
- d. program pemberdayaan.

Berdasarkan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa proses atau tahapan dalam pengembangan sumber daya manusia melalui beberapa tahap antara lain;

- a. analisis kebutuhan
- b. tujuan pelatihan dan pengembangan
- c. isi program
- d. prinsip pembelajaran
- e. pelaksanaan program
- f. kecakapan pengetahuan dan kemampuan pegawai
- g. evaluasi

5. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu atas keinginan sendiri usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan keinginan kerasnya untuk

maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja sumber daya manusianya semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu sumber daya manusia ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun dilaksanakan oleh lembaga- lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa depan, yang sifatnya non karier atau peningkatan karier sumber daya manusia.⁷⁴

Jenis pengembangan sumber daya manusia juga direncanakan berdasarkan informasi yang diterima dengan dianalisis lebih mendalam agar sesuai dengan kebutuhan prioritas lembaga. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kondisi yang harus ada dan terjadi di suatu lembaga atau organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa jenis pengembangan sumber daya manusia ada dua yaitu pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

Dalam pelaksanaan jenis pengembangan sumber daya manusia tersebut juga perlu mempertimbangkan faktor pemetaan kebutuhan baik dari dalam lembaga maupun dari luar lembaga yang bersangkutan. Adapun pemetaan kebutuhan yang harus dipertimbangkan antara lain:

a. Faktor Internal

1) Misi dan Tujuan lembaga atau Organisasi

Setiap lembaga atau organisasi mempunyai misi dan tujuan yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan ini diperlukan perencanaan yang baik, serta implementasi perencanaan tersebut secara tepat.

2) Strategi Pencapaian Tujuan

Strategi untuk mencapai tujuan suatu lembaga atau organisasi pasti memiliki strategi tersendiri. Oleh sebab itu perlu ada parameter yang jelas atau diperjelas secara rinci batasan-batasannya. Hal ini diperlukan agar

⁷⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 72-73

tidak terjadi deviasi antara yang dikehendaki oleh lembaga pendidikan dengan kondisi sumber daya manusia yang ada.

3) Sifat dan Jenis Kegiatan

Sifat dan jenis kegiatan organisasi sangat penting pengaruhnya terhadap pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan. suatu organisasi yang sebagian besar melaksanakan kegiatan teknis, maka pola pengembangan sumber daya manusianya akan berbeda dengan organisasi yang bersifat ilmiah. Demikian pula strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara kegiatannya memerlukan inovasi dan kreatif.⁷⁵

b. Faktor Eksternal

Kurangnya kerjasama yang erat antara instansi atau unit terkait mengakibatkan terhambatnya pola pemetaan kebutuhan sesuai dengan yang diharapkan. Kerjasama ini dibutuhkan untuk memperoleh informasi yang lengkap berkaitan dengan pengembangan itu sendiri. Menurut Notoatmodjo, sebaiknya dalam melakukan pemetaan kebutuhan pengembangan juga harus mempertimbangkan pada beberapa hal sebagai berikut:

1) Kebijakan pemerintah

Kebijaksanaan- kebijaksanaan pemerintah, baik yang dikeluarkan melalui undang-undang, peraturan-peraturan pemerintah, surat-surat keputusan menteri dan pejabat pemerintah dan sebagainya adalah merupakan arahan yang harus diperhitungkan oleh organisasi.

2) Sosio Budaya Masyarakat

Organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang mempunyai latar belakang sosio- budaya yang berbeda- beda. Oleh sebab itu dalam mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi ini perlu dikembangkan.

3) Perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

⁷⁵ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, hlm. 11-12

Organisasi harus mampu untuk memilih teknologi yang tepat untuk organisasinya. Untuk itu maka kemampuan karyawan organisasi harus diadaptasikan dengan kondisi tersebut.⁷⁶

Kesimpulannya adalah dalam pelaksanaan jenis pengembangan sumber daya manusia tersebut perlu mempertimbangkan pemetaan kebutuhan baik dari dalam lembaga maupun dari luar lembaga yang bersangkutan dengan dua faktor yaitu internal dan eksternal.

6. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan Pengembangan harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu Kepala Sekolah dan tim khusus yang ditunjuk. Dalam program pengembangan ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia atau suatu tim serta mendapat saran, ide maupun kritik yang bersifat konstruktif.

Beberapa metode pengembangan sumber daya manusia antara lain:

a. Metode latihan (*training*)

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain- lain.

Pengembangan SDM harus dimulai dengan analisis kebutuhan organisasi dan para individu pegawai tersebut. Walaupun bukti yang ada menunjukkan bahwa analisa kebutuhan pengembangan individu ini sampai saat ini seringkali kurang mendapatkan perhatian dari organisasi. Oleh karena itu beberapa organisasi telah menggunakan beberapa metode inovatif untuk pengembangan pegawai dalam rangka memberikan gambaran tentang kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalisme.

Suatu lembaga dimana ditempatkan pegawai baru untuk suatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila

⁷⁶ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 11-12

diharapkan pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas- tugasnya, perlulah pegawai tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.⁷⁷

b. Metode pendidikan (*education*)

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal.

Pendidikan adalah sebagai keseluruhan proses, teknik dan metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.⁷⁸

Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi. Dengan pengembangan juga dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan dan kualitas agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

Pengembangan sumber daya manusia dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja serta memperbaiki kepuasan kerja. Menurut Hani Handoko bentuk metode pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dibagi menjadi dua, yaitu:

1) *On The Job Training*

On the job training berarti meminta seseorang untuk mempelajari pekerjaan itu dengan langsung mengerjakannya⁷⁹. *On the job training* adalah suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja dan sikap karyawan. Tujuan *On the job training* :

⁷⁷ M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia*, Edisi 3,(Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 65

⁷⁸ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 79

⁷⁹ Gary Dassler, *Manajemn SDM, Jilid I, ED XI*,(Jakarta: Indeks, 2004), hlm. 222

- a) Memperoleh pengalaman langsung (bagi karyawan baru) mengenal jenis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.
 - b) Mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, melihat apa yang harus dikerjakan, mampu menunjukkan apa yang dikerjakan (salah dan benar) kemudian mampu menjelaskan tentang apa yang dikerjakan.
 - c) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan dengan jelas, mengamati, melihat, dan mengerjakan sendiri dibawah bimbingan supervisor.
 - d) Meningkatkan kecepatan menyelesaikan suatu pekerjaan dengan mengulang-ulang jenis pekerjaan yang sama disertai kepercayaan diri.
 - e) Meningkatkan diri mulai dari tingkat dasar, terampil dan akhirnya menjadi mahir. Menurut Simamora
- 2) ***On the job training*** meliputi semua upaya pelatihan karyawan di tempat kerja sesungguhnya.

Metode ini merupakan metode yang banyak digunakan. Pegawai dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman.. Adapun berbagai macam metode atau teknik ini biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a) Rotasi Jabatan

Menurut Simamora, tujuan dari rotasi adalah memperluas latar belakang bisnis *traenee*. Individu-individu berpindah melalui serangkaian pekerjaan sepanjang periode enam sampai dua tahun, karena melakukan setiap pekerjaan mereka menyerap keahlian, pengalaman dan pengetahuan baru yang berhubungan dengan pekerjaan tersebut.⁸⁰

Sementara itu, manfaat rotasi pekerjaan menurut Simamora adalah memaparkan sudut pandang yang segar kepada berbagai unit secara berkala serta meningkatkan fleksibilitas organisasional melalui pembentukan SDM yang luwes. Selain itu, rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada manajer untuk menanjak untuk keposisi yang lebih tinggi.

Dengan kata lain rotasi jabatan sangat bermanfaat bagi pegawai yaitu pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai

⁸⁰ Simamora, *Manajemen SDM* , hlm. 320

berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

b) Pelatihan (*Training*)

Menurut William G. Scott pelatihan adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk memperoleh efektifitas pekerjaan perseorangan yang lebih besar, hubungan antar perseorangan dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditingkatkan kepada suasana seluruh karyawan.⁸¹

Suatu lembaga dimana ditempatkan pegawai baru untuk sesuatu jabatan tertentu, atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru, bila diharapkan pegawai tersebut sukses mengerjakan tugas- tugasnya, perlulah pegawai tersebut dididik atau dilatih terlebih dahulu.⁸²

c) Bimbingan/Penyuluhan

Bimbingan/penyuluhan merupakan suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada pegawainya. Dalam metode ini pengawas dibutuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁸³

Bimbingan/ penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior / ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya di individualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaannya langsung.

d) Latihan Instruktur Pekerjaan

⁸¹ William G.Scott dalam Moekidjat, *Latihan dan Pengembangan SDM, cet IV*,(Bandung: Mandar Maju, 1991), 2

⁸² M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3*,(Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 65

⁸³ M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 65

Latihan instruktur pekerjaan adalah dengan memberikan petunjuk- petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Dalam metode ini pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat atau mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori serta praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer pelajaran selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah.

f) Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah penempatan peserta/ karyawan pada posisi manajerial/ anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang di tetapkan. Peserta terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Kelebihan dari metode penugasan sementara adalah peserta atau karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung sehingga peserta/ karyawan bekerja dengan serius.

3) *Off The Job Training*

Metode yang kedua adalah *off the job training* merupakan kegiatan yang diselenggarakan di lokasi terpisah/ pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutin/biasa. Tujuan *off the job training* antara lain

- a) Meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan,
- b) Lebih memfokuskan pada pengalaman belajar,
- c) Mempunyai kesempatan untuk bertukar pengalaman dengan karyawan lainnya dari luar lingkungan unit kerjanya.
- d) Mendapatkan ide-ide baru yang dapat dibawa kembali ketempat kerjanya,
- e) Memperoleh wawasan yang lebih luas.

Program ini diberikan kepada individu- individu keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk menunaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler mereka.

Teknik pelatihan yang dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi. Menurut Simamora bentuk *off the job training* yaitu: ⁸⁴

a) Kursus

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia bahwa kursus didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Menurut Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer kursus adalah pengajaran mengenai kemahiran, kepandaian, keahlian, pengetahuan dan sebagainya dalam waktu singkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kursus adalah pelayanan warga belajar yang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap mental, keahlian, dan kemahiran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kehidupan dan menjadi bekal mencari nafkah serta dapat dimanfaatkan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam waktu yang singkat.

b) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

⁸⁴ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 320

Siagian menyatakan bahwa salah satu metode pengembangan pegawai pendidikan adalah: “Pendidikan sebagai keseluruhan proses, teknik dan Metode belajar mengajar dalam mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya”.⁸⁵

Untuk itu, maka pendidikan dapat dikatakan sebagai sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan organisasi.

c) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan kegiatan tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilaukan dalam dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersial. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut.

Workshop yang dilakukan dalam dunia pendidikan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kesanggupan berfikir dan bekerja bersama-sama secara kelompok ataupun bersifat perseorangan untuk membahas dan memecahkan segala permasalahan yang ada baik mengenai masalah- masalah yang bersifat teoritis maupun yang bersifat praktis dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kualitas pedagogik dan kepribadian pendidik sehingga dapat menjalankannya sesuai dengan tugas masing-masing.⁸⁶

⁸⁵ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hlm. 79

⁸⁶ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 108

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi:

- (1) Keterampilan dalam merumuskan tujuan intruksional khusus
- (2) Keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan.
- (3) Keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar
- (4) Keterampilan menggali sumber- sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan
- (5) Keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat-alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi
- (6) Keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif
- (7) Keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor- faktor psikologi yang dialami oleh siswa.⁸⁷

d) Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar ataupun cendekiawan.

Perbedaan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* adalah: Sasaran *On the job training* dilakukan secara individual sedangkan *off the job training* dilakukan secara kelompok; *On the job training* dilakukan di tempat kerja sedangkan *Off the job training* dilakukan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja; Pada *on the job training* berupa pengalaman langsung(praktek), sedangkan *off the job training* berupa pengetahuan/ keterampilan yang diperoleh berupa konsep.

Metode- metode pengembangan tersebut harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran- sasaran tersebut antara lain:

⁸⁷ Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*,(Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 111

- 1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*)
- 2) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan (*managerial skills*) dan (*conceptual skills*).⁸⁸

Dengan berbagai bentuk pengembangan sumber daya manusia di atas, upaya yang dilakukan oleh lembaga dalam meningkatkan kompetensi pegawai serta menentukan indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sangat bergantung kepada sumber daya manusia yang dimiliki dan strategi organisasi. Dengan menerapkan pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pada pengembangan kompetensi, maka lembaga atau perusahaan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan pengembangan kemampuan pegawainya.

Dalam kontes lembaga pendidikan, upaya yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam meningkatkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikannya merupakan indikator keberhasilan pencapaian tujuan lembaga pendidikan. Dengan demikian mempunyai pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional merupakan parameter keberhasilan lembaga pendidikan dan mengembangkan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sebuah hal yang harus dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka mengembangkan lembaga pendidikan yang berkualitas.

Pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan adalah upaya memperbaiki kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di masa kini maupun di masa depan dengan meningkatkan kemampuan pendidik dan tenaga kependidikan untuk bertugas, melalui pembelajaran, biasanya dengan meningkatkan pengetahuan, mutu sikap dan keterampilan.

7. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Ruang lingkup pengembangan SDM ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, yang dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

⁸⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 76-77

- a. *Pre service training* (pelatihan pra tugas), adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan/pendidik yang akan mulai berkerja, atau karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.
- b. *In service training* (pelatihan dalam tugas), adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan/pendidik yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. *Post service training* (pelatihan pasca tugas), adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi/lembaga untuk membantu atau mempersiapkan karyawan/pendidik dalam menghadapi masa pensiun.⁸⁹

C. Pengertian Pendidik dan Tenaga Kependidikan

1. Pendidik

Pendidik merupakan hal yang paling penting dalam sebuah lembaga pendidikan, karena dialah yang menjadi motor penggerak dan perubahan, bahkan bukan hanya sebagai agen perubahan (*agent of change*) tapi juga sebagai orang yang mendidik, mengarahkan, membimbing, dan mengevaluasi para peserta didiknya sehingga ia mampu mencapai tujuan yang diinginkannya.

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁹⁰

Pendidik harus mampu menempatkan dirinya sebagai pengarah dan pembina pengembangan bakat dan kemampuan anak didik ke arah titik maksimal yang dapat mereka capai. pendidik bukan hanya memompakan ilmu pengetahuan kedalam jiwa anak melalui kecerdasan otaknya, akan tetapi harus mampu mengarahkan kemana seharusnya bakat dan kemampuan masing-masing anak didik itu dikembangkan.

⁸⁹ Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (PT Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2013), 31

⁹⁰ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2

Pendidik merupakan salah satu komponen penting dalam sebuah satuan pendidikan. Pendidik atau guru memiliki peran dan posisi strategis serta tanggung jawab yang besar terhadap keberhasilan proses pendidikan itu sendiri. Pendidik atau guru merupakan ujung tombak tujuan mencerdaskan kehidupan bangsa serta kurikulum sistem pendidikan nasional yang ada. Oleh sebab itu, tanpa sosok pendidik yang berkualitas tujuan- tujuan nasional dan pendidikan nasional tidak akan pernah tercapai.

Usman mengatakan bahwa guru sebagai sebuah profesi yang bertugas mendidik, mengajar dan melatih.⁹¹ Menurut Nasution, mendidik berarti proses meneruskan dan menanamkan nilai- nilai luhur kehidupan, mengajar berarti meneruskan dan mengembangkan IPTEK, serta melatih berarti mengembangkan keterampilan peserta didik.⁹² Oleh sebab itu, guru atau pendidik merupakan sumber daya manusia yang bertugas dan bertanggung jawab melakukan pengalihan pengetahuan, keterampilan, nilai- nilai dan pengembangan diri peserta didik.

Peran sentral guru atau pendidik adalah pemegang proses pembelajaran. Posisi tersebut secara tidak langsung mengharuskan pendidik atau guru memiliki beberapa kualifikasi dan kemampuan khusus sesuai dengan perannya. Menurut Hamalik, beberapa peran guru atau pendidik paling tidak adalah pengajar, pembimbing, pemimpin, pembaharu, pembangun dan sebagainya.⁹³

Oleh sebab itu pengembangan sumber daya manusia pendidik dalam pendidikan perlu diselenggarakan dengan sungguh- sungguh agar mendapatkan sosok pendidik yang memenuhi fungsi dan peranan-peranan sebagai pendidik yang kompeten dan profesional.

2. Tenaga Kependidikan

Tenaga kependidikan yang berada di dalam satuan pendidikan tertentu apa bila merujuk kepada Undang-undang No 20 Tahun 2003 tentang Sistem

⁹¹Moh. Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2001),7

⁹² Siti Aisyah Nasution, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) Di Madrasah Aliyah Al- Washliyah 12 Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai*, Tesis tidak diterbitkan, (Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan), 37

⁹³Oemar Hamalik, *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*,(Bandung: CV Mandar Maju, 2001), 123

Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1 tentang tenaga kependidikan bahwa “tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan”⁹⁴

Tenaga kependidikan adalah tenaga-tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.⁹⁵

Yang dapat dikategorikan sebagai tenaga kependidikan dalam satuan pendidikan tertentu adalah pengawas sekolah, kepala sekolah, kepala tata usaha (administrasi), wakil kepala sekolah yang membidangi hal khusus, pustakawan, laboran, penjaga dan anggota kebersihan sekolah.

Sesuai penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan, bahwa pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sedangkan tenaga Kependidikan merupakan tenaga yang bertugas merencanakan dan melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.

3. Tugas Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 2, pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.⁹⁶

Secara khusus tugas dan fungsi tenaga pendidik didasarkan pada Undang-Undang No 14 Tahun 2005, pasal 1 ayat 1 : yaitu “Guru adalah

⁹⁴ Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2

⁹⁵ Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, (Tulung Agung: Elkaf, 2006), 51

⁹⁶ Undang- undang Sistem Pendidikan Nasional tahun 2003 Bab IX Pasal 39 ayat 2

tenaga profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”⁹⁷

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 171 Pendidik mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : ⁹⁸

- a. Guru sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah.
- b. Dosen sebagai pendidik profesional dan ilmuwan mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, pada jenjang pendidikan tinggi
- c. Konselor sebagai pendidik profesional memberikan pelayanan konseling kepada peserta didik di satuan pendidikan pada jenjang pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi
- d. Pamong belajar sebagai pendidik profesional mendidik, membimbing, mengajar, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik, dan mengembangkan model program pembelajaran, alat pembelajaran, dan pengelolaan pembelajaran pada jalur pendidikan nonformal.
- e. Widyaiswara sebagai pendidik profesional mendidik, mengajar, dan melatih peserta didik pada program pendidikan dan pelatihan prajabatan dan/atau dalam jabatan yang diselenggarakan oleh Pemerintah dan/atau pemerintah daerah
- f. Tutor sebagai pendidik profesional memberikan bantuan belajar kepada peserta didik dalam proses pembelajaran jarak jauh dan/atau pembelajaran tatap muka pada satuan pendidikan jalur formal dan nonformal
- g. Instruktur sebagai pendidik profesional memberikan pelatihan teknis kepada peserta didik pada kursus dan/atau pelatihan

⁹⁷ Undang-Undang No 14 Tahun 2005, pasal 1 ayat 1

⁹⁸ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 171 Pendidik

- h. Fasilitator sebagai pendidik profesional melatih dan menilai pada lembaga pendidikan dan pelatihan
- i. Pamong pendidikan anak usia dini sebagai pendidik profesional mengasuh, membimbing, melatih, menilai perkembangan anak usia dini pada kelompok bermain, penitipan anak dan bentuk lain yang sejenis pada jalur pendidikan nonformal.
- j. Guru pembimbing khusus sebagai pendidik profesional membimbing, mengajar, menilai, dan mengevaluasi peserta didik berkelainan pada satuan pendidikan umum, satuan pendidikan kejuruan, dan/atau satuan pendidikan keagamaan
- k. Narasumber teknis sebagai pendidik profesional melatih keterampilan tertentu bagi peserta didik pada pendidikan kesetaraan.⁹⁹

Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1, tenaga kependidikan bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan pada satuan pendidikan.¹⁰⁰

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 173 Tenaga kependidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:¹⁰¹

- a. Penilik melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan nonformal
- b. Pengawas melakukan pemantauan, penilaian, dan pembinaan pada satuan pendidikan formal anak usia dini, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah
- c. Peneliti melakukan penelitian di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal
- d. Pengembang atau perekayasa melakukan pengembangan atau perekayasaan di bidang pendidikan pada satuan pendidikan anak usia dini, pendidikan

⁹⁹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 171

¹⁰⁰ UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1

¹⁰¹ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 173

- dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi, serta pendidikan nonformal
- e. Tenaga perpustakaan melaksanakan pengelolaan perpustakaan pada satuan pendidikan
 - f. Tenaga laboratorium membantu pendidik mengelola kegiatan praktikum di laboratorium satuan pendidikan
 - g. Teknisi sumber belajar mempersiapkan, merawat, memperbaiki sarana dan prasarana pembelajaran pada satuan pendidikan
 - h. Tenaga administrasi menyelenggarakan pelayanan administratif pada satuan pendidikan
 - i. Psikolog memberikan pelayanan bantuan psikologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus dan pendidikan anak usia dini
 - j. Pekerja sosial pendidikan memberikan layanan bantuan sosiologis-pedagogis kepada peserta didik dan pendidik pada pendidikan khusus atau pendidikan layanan khusus
 - k. Terapis memberikan pelayanan bantuan fisiologis-kinesiologis kepada peserta didik pada pendidikan khusus
 - l. Tenaga kebersihan dan keamanan memberikan pelayanan kebersihan lingkungan.¹⁰²

D. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Pembinaan dan pengembangan profesi pendidik yang dapat dilakukan adalah menyempurnakan pengembangan sistem yang terus menerus, maka program yang harus dilalui adalah pengembangan profesional berbagai tenaga kependidikan dan pendidik diperlukan program yaitu¹⁰³ :

1. Program *Pre Service*

¹⁰² Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan Dan Penyelenggaraan Pendidikan pasal 173

¹⁰³ Syaiful Sagala, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: CV Alfabeta, 2009), hal. 222-223

Tenaga pendidikan disiapkan melalui pre service teacher education sebagai lembaga pendidikan tenaga kependidikan(LPTK) dengan strategi pelaksanaan dan pengembangan yang ditangani oleh perguruan tinggi yang menghasilkan tenaga kependidikan dan pendidik kemampuan lembaga pendidikan tenaga kependidikan (LPTK) menangani program dan melakukan inovasi dengan menanamkan pemahaman yang mendalam tentang kurikulum pada calon pendidik dengan melakukan evaluasi pada tiap periode yang telah ditentukan untuk menjamin kesinambungan pengembangan staf.

2. Program *In Service Education*

Upaya peningkatan profesi guru/pendidik di Indonesia sekurangnya menghadapi dan memperhitungkan empat faktor yaitu, ketersediaan pendidik, mutu calon pendidik, pendidikan prajabatan dan peranan organisasi profesi. Dalam rangka meningkatkan mutu, baik mutu profesional maupun mutu layanan, pendidik harus pula meningkatkan sikap profesionalnya. Pengembangan sikap profesional ini dapat dilakukan baik selagi dalam pendidikan prajabatan maupun setelah bertugas (dalam jabatan).

Ada sejumlah cara dan tempat untuk mengembangkan profesi pendidikan, yaitu:

- a. dengan belajar sendiri dirumah;
- b. belajar di perpustakaan khusus untuk pendidik;
- c. dengan cara membentuk persatuan pendidik sebidang studi atau yang berspesialisasi sama dan melakukan tukar menukar pikiran atau diskusi dalam kelompoknya masing-masing;
- d. mengikuti pertemuan-pertemuan ilmiah dimanapun pertemuan itu diadakan selama masih dapat dijangkau oleh pendidik;
- e. belajar secara formal di lembaga-lembaga pendidikan;
- f. mengikuti pertemuan organisasi profesi pendidikan; dan
- g. ikut mengambil bagian dalam kompetisi-kompetisi ilmiah.

Pengembangan pendidik sebagai salah satu sumber daya pendidikan di sekolah, merupakan keharusan mutlak agar tercapai tujuan yang diharapkan. pendidik yang sudah berpengalaman juga harus selalu

meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk meningkatkan kinerjanya, untuk itu sekolah sekolah dan yayasan harus mempunyai perencanaan untuk mengembangkan kemampuan profesionalisme pendidik sehingga mutu pembelajaran dapat ditingkatkan.

Pengembangan pendidik dapat dilakukan dengan cara *on the job training* dan *of the job training* serta seminar, workshop, diskusi panel, rapat, simposium, konferensi dan sebagainya. Lebih khusus upaya untuk meningkatkan kinerja pendidik dalam pembelajaran dapat dilakukan melalui berbagai pelatihan seperti, pelatihan model pembelajaran, pelatihan pembuatan alat peraga, pelatihan pengembangan silabus, dan pelatihan pembuatan materi standar¹⁰⁴

Direktorat Jenderal Pendidikan Dasar dan Menengah Departemen Pendidikan Nasional menyebutkan beberapa alternatif pengembangan profesionalisme guru/ pendidik sebagai berikut:

a. Program Peningkatan Kualifikasi Pendidikan Guru

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan guru adalah minimal S1 dari program keguruan, maka masih ada guru- guru yang belum memenuhi ketentuan tersebut, Oleh karenanya program ini diperuntukkan bagi guru yang belum mengikuti pendidikan S1 atau S2 pendidikan keguruan. Program ini berupa program berkelanjutan studi dalam bentuk tugas belajar.

b. Program Pelatihan Terintegrasi Berbasis Kompetensi

Pelatihan terintegrasi berbasis kompetensi merupakan pelatihan yang mengacu pada kompetensi yang akan dicapai dan diperlukan oleh peserta didik, sehingga isi atau materi pelatihan yang akan dilatihkan merupakan gabungan atau integrasi bidang-bidang ilmu sumber bahan pelatihan yang secara utuh diperlukan untuk mencapai kompetensi.

Guru yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, diperlukan pelatihan guna meningkatkan profesionalismenya. Program yang diusulkan adalah pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan guru, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

¹⁰⁴ E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*,(Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 43

- c. Program Pemberdayaan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran)
MGMP adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional

guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah dan guru mata pelajaran.

Guru bertugas mengimplementasikan kurikulum dikelas. Dalam hal ini dituntut kerjasama yang optimal di antara para guru. Dengan MGMP akan meningkatkan profesionalisme guru dalam melaksanakan pembelajaran yang bermutu sesuai dengan kebutuhan peserta didik.

- d. Melakukan Penelitian Tindakan Kelas (PTK)

PTK merupakan studi sistematis yang dilakukan guru melalui kerjasama atau tidak dengan para ahli pendidikan dalam rangka merefleksikan dan sekaligus meningkatkan praktek pembelajaran secara terus menerus juga merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan profesionalisme guru¹⁰⁵

Setiap organisasi kerja mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya secara terus-menerus dan berkelanjutan. Hal ini karena dalam melaksanakan tugasnya, sumber daya manusia dituntut untuk mengaktualisasikan kemampuannya sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Tujuan organisasi akan tercapai jika para pegawainya dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan keefektifan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan berujung pada peningkatan produktivitas organisasi sesuai dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Secara lebih rinci tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat dijabarkan mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi sebagai berikut:

- a. meningkatkan kemampuan individual (*personal growth*),

¹⁰⁵ Udin Syaifudin Sa'ud, *Pengembangan Profesi Guru*, hal. 105-110

- b. meningkatkan kompetensi secara tidak langsung (*indirect*),
- c. meningkatkan kualitas hasil (*quality*),
- d. meningkatkan produktivitas organisasi (*productivity*)¹⁰⁶

Pengembangan mempunyai jangkauan yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki tenaga pendidik dan kependidikan. Pengembangan lebih dititik beratkan pada peningkatan kemampuan (*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para tenaga pendidik dan kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan tenaga pendidik/kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan di masa yang akan datang.

E. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kumpulan hasil penelitian yang relevan untuk melihat bahwa posisi penelitian ini belum ada yang membahasnya, oleh karena itu peneliti akan memaparkan beberapa hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini adapun hasil penelitian itu adalah :

Pertama, Tesis yang ditulis oleh Enceng Fu`ad Syukron S.Pd.I (2012) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Pendidik Di Madrasah Aliyah Negeri Magowoharjo”. Hasil penelitian ini berisi tentang: Implementasi sumber daya pendidik di MAN Maguwoharjo, efektifitas pengembangan sumber daya pendidik di MAN Maguwoharjo, kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumber daya pendidik di MAN Manguwoharjo yang berisi: a. Perencanaan program pengembangan bagi pendidik (pendidikan lanjut, MGMP, mengikuti seminar dan pelatihan, publikasi ilmiah). Efektifitas pengembangan sumber daya pendidik.¹⁰⁷

Kedua, Tesis yang ditulis oleh Agus Moriyadi (2012) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Profesionalitas Guru di MTs Al-Furqon Pampangan Palembang”. Dalam penelitian ini menyampaikan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia dilakukan dengan

¹⁰⁶ Nurul Ulfatin dan Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*,(Jakarta: Raja Wali Pers, 2016), hlm. 140

¹⁰⁷ Enceng Fu`ad Syukron, *Manajemen Sumber Daya Pendidik di Madrasah Aliyah Negeri Manguwoharjo*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2012).

senantiasa mendahulukan tahapan proses perencanaan, rekrutmen, dan seleksi, pengorganisasian, orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kerja dan pemberian kompensasi. Semua fungsi manajemen dilakukan dengan proses koordinasi antara atasan dan bawahan serta masyarakat. Akan tetapi dalam mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan profesionalitas guru di MTs Al-Furqon belum berjalan secara efektif dan masih harus yang ada diperbaiki. Faktor pendukung berasal dari kepemimpinan Kepala Sekolah yang berwibawa, stakeholder dan masyarakat. Faktor penghambat adalah letak geografis wilayah, personalia yang kurang kompeten dan penyediaan sarana prasarana yang belum maksimal.¹⁰⁸

Ketiga, Tesis yang ditulis oleh Dewi Hajar (2005) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam Pendidikan Islam (Studi kasus di MAN Karanganom Klaten)”. Hasil penelitian ini mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) yang baik seperti yang ada di MAN Karanganom Klaten ternyata mampu meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, serta mampu menjadikan guru/karyawan menjadi lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁰⁹ Peneliti hanya menekankan pada penerapan manajemen yang baik dalam suatu organisasi atau lembaga pendidikan saja tanpa menyentuh masalah peningkatan mutu pendidikan.

Dari beberapa paparan penelitian diatas dapat diketahui telah ada beberapa penelitian yang membahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, namun dalam penelitian ini difokuskan oleh peneliti pada manajemen pengembangan sumber daya manusia sebagai sarana dalam meningkatkan kompetensi dan profesionalisme pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong. Peneliti lebih mengacu pada PP. No. 32 tahun 2013 agar tercapainya Standar Nasional Pendidikan.

¹⁰⁸ Agus Moriyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Profesionalitas Guru di MTs Al-Furqon Pampangan Palembang*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2012).

¹⁰⁹ Dewi Hajar, *Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam Pendidikan Islam (studi kasus di MAN Karanganom Klaten)*, Tesis (Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2005).

F. Kerangka Berpikir

Madrasah Tsanawiyah (MTs) adalah lembaga pendidikan menengah yang berada dibawah naungan Kementrian Agama. Dikatakan menengah karena lembaga tersebut posisinya berada diantara Madrasah Ibtida'iyah (MI) dan Madrasah Aliyah (MA). Level MTs Sama halnya dengan lembaga pendidikan yang berada dibawah naungan Dinas Pendidikan yakni Sekolah Menengah Pertama (SMP). Perbedaan yang menonjol antara MTs dan SMP adalah kurikulumnya, MTs mengintegrasikan antara Mapel Umum dan Agama, materi tersebut berjalan seimbang, sedangkan di SMP Mapel umum lebih dominan.

Dalam rangka memajukan kualitas suatu Madrasah Tsanawiyah, sangat dibutuhkan resep jitu, diantaranya adalah merencanakan, menyeleksi, dan mengelola Sumber Daya Manusia yang ada pada stakeholder pada lembaga tersebut. Pengelolaan sumber daya manusia dengan sistem manajemen melalui workshop, diklat, seminar, MGMP dan pelatihan-pelatihan pengembangan diri.

Diharapkan setelah mengikuti kegiatan-kegiatan diatas, SDM pada lembaga yang dimaksud dapat meningkatkan kompetensi sesuai bidang masing-masing. Dikarenakan dalam kegiatan-kegiatan tersebut terdapat berbagai macam informasi ilmu pengetahuan mutakhir yang menunjang profesionalisme setiap SDM yang ada pada lembaga masing-masing.

Dengan berbagai kegiatan tersebut, dapat dijadikan ajang diskusi antar sesama anggota. Sehingga Kepala Sekolah dapat memetakan kelebihan dan kekurangan SDM , melakukan kontrol dan mengevaluasi sumber daya manusia yang ada didalamnya. Bermula dari itu, langkah-langkah strategis dapat diambil dalam rangka memajukan lembag masing-masing.

Lebih lanjut, melihat strategi yang digunakan sebuah lembaga pendidikan dalam meningkatkan kualitasnya selalu saja menggunakan pola yang sama, yaitu manajemen sumber daya manusia dengan bentuk diklat, dll. Akan tetapi hasilnya bisa berbeda di tiap lembaga. Guna membedah fenomena ini penulis menggunakan teori perbandingan atau komparasi sebagai pisau analisis.

Gambar 2 : Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

E. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.¹¹⁰

Format desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi dan format *grounded research*. Dalam penelitian ini digunakan metode kualitatif dengan desain deskriptif, yaitu penelitian yang memberi gambaran secara cermat mengenai individu atau kelompok tertentu tentang keadaan dan gejala yang terjadi.

Penelitian ini akan mendeskripsikan data, sehingga ditemukan sesuatu yang dapat dijadikan bahan kajian selanjutnya. Peneliti merupakan instrumen utama, dan datanya dianalisis secara kualitatif, berarti peneliti langsung melakukan penelitian terhadap para pendidik dan tenaga kependidikan yang berada di lingkungan MTs Negeri Kendal dan MTs Negeri Brangsong.

Penelitian ini dilaksanakan untuk memahami dan menafsirkan makna suatu interaksi proses program pengembangan SDM pendidik dan tenaga kependidikan dengan performance/ kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dalam situasi tertentu, menurut pengamatan peneliti.

Penelitian kualitatif sering disebut metode naturalistik. Metode semacam ini mempunyai karakteristik, seperti dikemukakan oleh Nasution yaitu:

1. Data langsung diambil dari seting alami
2. Peneliti sebagai instrumen pokok
3. Lebih menekankan pada proses dari pada hasil, sehingga bersifat deskriptif analitik
4. Analisis data secara induktif

¹¹⁰ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 6

5. Mengutamakan makna dibalik data¹¹¹

Dengan metode ini diharapkan dapat diperoleh dengan pemahaman dan penafsiran yang mendalam mengenai makna dari kenyataan dan fakta yang relevan terhadap data yang ada di lapangan.

Dilihat dari tujuan penelitian ini dapat di kategorikan sebagai penelitian pengembangan (*developmental research*). karena penelitian ini bermaksud melakukan studi deskriptif tentang pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong lengkap dengan rencana, pelaksanaan dan hasil serta evaluasi, sehingga kedepan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dapat berkembang lebih baik dan lebih professional.

Penelitian ini juga bersifat lebih condong terhadap penelitian kasus, karena objek studinya fokus pada lembaga pendidikan yaitu MTs N Kendal dan MTs N Brangsong. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan Suharsimi Arikunto, bahwa penelitian kasus itu merupakan penelitian yang dilakukan secara intensif, rinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi atau lembaga organisasi tertentu.¹¹² Alasan dipilihnya lokasi penelitian tersebut karena disana terdapat permasalahan yang di jadikan fokus penelitian.

F. Pendekatan Penelitian

Fokus penelitian ini adalah memahami bagaimana pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong. Secara umum penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka.¹¹³

Penelitian deskriptif kualitatif juga ditandai dengan penggunaan metode atau teknik pengumpulan data yang utama, sehingga penelitian kualitatif ini cenderung memiliki karakteristik, memiliki natural setting sebagai sumber

¹¹¹ Nasution, 1982 *Manajemen Sumber Daya Manusia(Tenaga Pengajar) Di Madrasah Aliyah Al- Washliyah 12 Perbaungan Kbupaten Serdang*. 9

¹¹² Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1992), 131.

¹¹³ Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*,(Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), 69.

data langsung, sementara peneliti merupakan instrumen kunci (*key instrument*) bersifat deskriptif, lebih mengutamakan proses dari pada produk, cenderung menganalisis data secara induktif dan *meaning* (makna) merupakan hal yang esensial dalam penelitian kualitatif.¹¹⁴

Metode kualitatif juga biasa digunakan untuk mendapatkan data yang sifatnya mendalam, suatu data yang mengandung makna. Keberadaan peneliti dalam penelitian kualitatif sangat menentukan sehingga menuntut peneliti untuk mampu mengkonstruksikan situasi sosial agar penelitian jelas dan bermakna. Metode penelitian kualitatif sering juga disebut penelitian *naturalistik*, karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alami "*natural setting*". Penelitian kualitatif merupakan pengumpulan data pada suatu latar alamiah, dengan menggunakan metode alamiah dan dilakukan oleh seorang atau peneliti yang tertarik secara alamiah, dengan maksud bahwa hal ini merupakan penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka untuk menelaah dan memahami sikap, pandangan, perilaku individu atau kelompok orang untuk mencari dan menemukan pengertian atau pemahaman tentang fenomena dalam suatu latar.

Penelitian kualitatif lebih banyak mementingkan segi proses dari pada hasil. Perencanaan penelitian disusun bersifat lentur dan terbuka disesuaikan dengan kondisi sebenarnya di lapangan. Hasil penelitian merupakan kesepakatan bersama.¹¹⁵

Berpijak dari sinilah penulis merasa terdorong mengadakan penelitian pendidikan menggunakan pendekatan kualitatif, karena dengan pendekatan ini diharapkan dapat terungkap bagaimana proses pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs Negeri Kendal dan MTs Negeri Brangsong.

¹¹⁴ Robert Bog dan Sari Knop Biklen, *Qualitatif Research For Education, An Introduction To Theory And Methods*, (Boston: Allyn And Bacon, 1986), 28-29.

¹¹⁵ Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 130

G. Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara (*interview*), dokumentasi dan observasi (pengamatan).

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu bentuk komunikasi verbal yang bertujuan memperoleh informasi.¹¹⁶ Penggunaan metode ini merupakan sebuah pertimbangan sebagaimana yang diungkapkan oleh Suhardi Sigit bahwa wawancara digunakan untuk menemukan sesuatu yang tidak dapat melalui pantauan atau pengamatan seperti perasaan, pikiran, begitu juga sesuatu yang sudah terjadi pada situasi dan masa sebelumnya.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan. Penelitian yang menggunakan jenis wawancara ini bertujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja, untuk itu pertanyaan-pertanyaan disusun dengan rapi.¹¹⁷

Dengan demikian peneliti akan melakukan wawancara dengan Kepala Madrasah, Wakil Kepala Madrasah, kepala tata usaha, pendidik dan tenaga kependidikan dengan instrumen wawancara yang sudah ditentukan oleh peneliti. Dari wawancara ini akan diperoleh respon atau pendapat subjek penelitian yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, baik dalam proses penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, perencanaan program dan evaluasi pelaksanaan program pengembangan. Wawancara ini juga dilakukan untuk mengecek kebenaran dari dokumentasi yang diperoleh dari peneliti. Dalam wawancara akan digali data tentang pengembangan sumber daya manusia setelah diadakan observasi secara langsung dan membandingkan data dari dokumentasi.

¹¹⁶ Nasution S, *Metode Research*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 113

¹¹⁷ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 190

2. Dokumentasi

Dokumentasi yakni teknik penelitian dengan memperhatikan bahwa dokumen yang ada dan mempunyai relevansi.¹¹⁸ Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan-peraturan, laporan kegiatan, foto, data yang relevan dengan penelitian.

Dokumentasi ini digunakan untuk memperoleh data yang bersifat dokumenter tentang gambaran umum MTs N Kendal dan MTs N Brangsong, Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang di lakukan, Rencana Induk Pembangunan (RIP), Rencana dan Strategi (RENSTRA) program jangka pendek, menengah dan panjang. Kebijakan-kebijakan kepala sekolah yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, RAPBS, laporan kegiatan bulanan dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan mutu sumber daya manusia yang dimiliki, keprofesionalitas pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki serta mutu pendidikan yang di miliki. Untuk mengetahui perkembangan sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja dan keprofesionalitas dari pendidik dan tenaga kependidikan, perangkat yang disusun, daftar nilai, catatan prestasi dan perilaku siswa dan lain sebagainya.

Data tersebut diperoleh melalui beberapa arsip dan dokumentasi foto kegiatan pengembangan SDM di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

3. Observasi (Pengamatan)

Observasi harus dilakukan secara teliti dan sistematis untuk mendapatkan hasil yang bisa diandalkan, dan peneliti harus mempunyai latar belakang atau pengetahuan yang lebih luas tentang objek penelitian mempunyai dasar teori dan sikap objektif. Observasi adalah pengamatan

¹¹⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Yogyakarta: Rineka Cipta, 1993), 149

dengan menggunakan indra penglihatan yang berarti tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan.¹¹⁹

Observasi ini merupakan kegiatan mengamati gejala-gejala obyektif yang terkait langsung dengan fokus penelitian ini, itulah sebabnya Nana Sujana menyebutkan bahwa observasi sebagai alat pengumpulan data banyak digunakan untuk mengukur tingkah laku individu maupun proses terjadinya suatu kegiatan yang diamati baik dalam situasi sebenarnya maupun situasi buatan.¹²⁰

Kegiatan yang akan diobservasi pada penelitian ini tentang pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dalam melaksanakan tugas untuk mewujudkan tujuan dari madrasah tersebut.

Observasi atau pengamatan memungkinkan peneliti melihat, mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian yang terjadi pada keadaan sebenarnya. Dengan observasi memungkinkan peneliti mencatat peristiwa dalam situasi yang berkaitan dengan pengetahuan yang langsung diperoleh dari data-data.¹²¹

Dengan observasi ini, digunakan untuk melakukan chek dan recheck data yang telah diperoleh dan hasil wawancara dan dokumentasi sehingga dapat mendukung validitas atau keabsahan data yang diperoleh.

H. Uji Keabsahan Data

Untuk memeriksa keabsahan data dapat dilakukan dengan beberapa cara yang meliputi uji tingkat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), dan kepastian (*confirmability*) dari hasil penelitian ini, peneliti melakukan uji keabsahan data melalui *trianggulasi* dengan cara *trianggulasi* teknik, sumber data dan waktu. *Trianggulasi* teknik dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam memahami

¹¹⁹ Irwan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial Suatu Teknik Bidang Kesejahteraan dan Ilmu Sosial Lainnya Pendekatan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), 69

¹²⁰ Nana Sujana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, (Bandung: Sinar Baru Alisindo, 2001), hal. 109

¹²¹ J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya), 202

penelitian dengan cara *Trianggulasi* sumber, dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda, dalam hal ini sumber datanya adalah wawancara langsung kepada kepala sekolah, guru, siswa. Penelitian dengan cara ini dapat dikualifikasikan melalui beberapa waktu untuk melakukan penelitian. Menurut Sugiyono, dalam buku “Memahami Penelitian” menyebutkan bahwa waktu tersebut dapat disebut dengan *Trianggulasi* waktu yang artinya pengumpulan data dilakukan pada berbagai kesempatan, pagi, siang, dan sore hari.¹²²

I. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses pencarian dan penyusunan secara sistematis semua transkrip misalnya wawancara, catatan lapangan dan bahan-bahan yang telah dikumpulkan agar peneliti dapat memperoleh pemahaman sendiri apa yang telah diteliti, kemudian diungkapkan atau pemahaman sendiri apa yang telah diteliti, kemudian diungkapkan atau disajikan pada pihak lain.

Analisis data dalam penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif. Analisis data secara induktif ini digunakan karena beberapa alasan. Pertama, proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan jamak sebagai yang terdapat dalam data. Kedua, Analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal dan akuntabel. Ketiga, analisis demikian lebih dapat menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat-tidaknya pengalihan pada suatu latar lainnya. Keempat, analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama yang mempertajam hubungan-hubungan. Kelima, analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.¹²³

Tahap menganalisis data adalah tahap yang paling penting dan menentukan dalam suatu penelitian. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan tujuan menyederhanakan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Selain itu data diterjunkan dan

¹²² Sugiyono, *Memahami Penelitian*. 411.

¹²³ Lexy J.Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014),10

dimanfaatkan agar dapat dipakai untuk menjawab masalah yang diajukan dalam penelitian.

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dokumentasi dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang masalah yang diteliti, serta dapat menyajikan sebagai temuan bagi orang lain. Dalam penelitian kualitatif ini analisis datanya dilakukan baik bersamaan dengan pengumpulan data itu sendiri maupun sesudahnya. Pekerjaan pengumpulan data ini harus diikuti dengan pekerjaan menuliskan, mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi dan menyajikan data.¹²⁴

Menurut Janice Mc Drury seperti yang dikutip oleh Moleong, bahwa tahapan analisis data kualitatif adalah sebagai berikut: Membaca atau mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data,

1. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari kata,
2. Menuliskan 'model' yang ditemukan.
3. Koding yang telah dilakukan.¹²⁵

Analisis data dimulai dengan melakukan wawancara mendalam dengan informan kunci, yaitu seseorang yang benar-benar memahami dan mengetahui situasi obyek penelitian. Setelah melakukan wawancara, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut.

Setelah penulis menuliskan hasil wawancara tersebut kedalam transkrip, selanjutnya peneliti harus membaca secara cermat untuk kemudian dilakukan reduksi data. Peneliti membuat reduksi data dengan cara membuat abstraksi, yaitu mengambil dan mencatat informasi-informasi yang bermanfaat sesuai dengan konteks penelitian atau mengabaikan kata-kata yang tidak perlu

¹²⁴ Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996), 69

¹²⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), 248

sehingga didapatkan inti kalimatnya saja, tetapi bahasanya sesuai dengan bahasa informan.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data interaktif model seperti yang dikembangkan oleh miles dan haberman. Teknik analisis ini pada dasarnya terdiri dari tiga komponen yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan serta pengujian kesimpulan/verifikasi (*drawing and verifying conclusions*).¹²⁶

Analisis dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah ditulis dalam catatan lapangan, hasil rekaman wawancara, hasil observasi dan lain sebagainya. Analisa data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil wawancara, observasi, dan yang lain untuk meningkatkan pemahaman penelitian tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.¹²⁷

Analisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu :

1. Analisis Data Tunggal

Analisis data situs tunggal dilakukan masing-masing objek yaitu : MTs N Kendal dan MTs N Brangsong. Dalam analisis tunggal ini memakai tiga tahap analisis data menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Emzir.¹²⁸

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data "kasar" yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data

¹²⁶ Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* , (Jakarta: UI Pres, 1992), 16

¹²⁷ Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* , (Jakarta: UI Pres, 1992), 16

¹²⁸ Emzir, *Analisis Data : Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), 129-135

dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.¹²⁹ Sementara itu menurut Patilima yang dikutip oleh Trianto mengatakan bahwa reduksi data merupakan proses analisis untuk memilih, memusatkan, menyederhanakan, mengabstraksikan serta menstransformasikan data yang muncul dari catatan-catatan lapangan.¹³⁰ Dengan demikian maka mereduksi data berarti membuat rangkuman, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting serta membuang hal-hal yang tidak perlu.

Setelah mendapatkan data yang begitu kompleks maka peneliti menyegerakan melakukan analisis data melalui reduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, mengfokuskan pada hal-hal yang penting, membuang hal-hal yang tidak perlu. Data hasil penelitian ini harus direduksi meliputi data hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berisi tentang pelaksanaan proses pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

Pada tahap ini, peneliti melakukan kegiatan pemusatan perhatian pada data yang telah terkumpul berupa menyeleksi data yakni memilih dan memilah data-data yang sejalan dengan relevansi fokus penelitian ini. Tahap selanjutnya adalah menyimpelkan data, artinya dalam data terpilih disederhanakan sejalan dengan tema yang dikaji.

Reduksi data dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang utuh dari data-data yang ditemukan di lapangan. Setelah mendapatkan data dari lapangan yang begitu kompleks, maka peneliti akan merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, membuang hal-hal yang tidak perlu. Data hasil penelitian ini harus direduksi yang meliputi data hasil wawancara, dokumentasi dan observasi berisi tentang pelaksanaan proses

¹²⁹ Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Pres, 1992), 16

¹³⁰ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan tenaga kependidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), 287

pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

b. Penyajian Data (Data Display)

Tahap penyajian data dimaksudkan untuk menyajikan data, matriks, grafik, jaringan dan bagan.¹³¹ Melibatkan langka-langkah untuk mengorganisasikan data yakni menjalin (kelompok) data yang satu dengan(kelompok) data yang lain sehingga seluruh data yang dianalisis benar-benar dilibatkan dalam satu kesatuan.¹³²

Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisasikan, tersusun sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, diagram alur (*flow chart*) dan lainnya.¹³³

Pada langkah ini, peneliti akan berusaha menyusun data yang relevan sehingga menjadi informasi yang dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu.

Pada tahap ini peneliti akan menuajikan data, melakukan pengorganisasian data dalam bentuk penyajian informasi berupa teks naratif dari hasil data yang sudah direduksi.

c. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclutions*)

Langkah berikutnya dalam proses analisis data adalah menarik kesimpulan berdasarkan temuan dan melakukan verifikasi data. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap engumpulan dan berikutnya.¹³⁴

Apabila kesimpulan yang ditemukan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang kuat dalam arti konsisiten dengan kondisi yang

¹³¹ Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis*, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, *Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* , (Jakarta: UI Pres, 1992), 16.

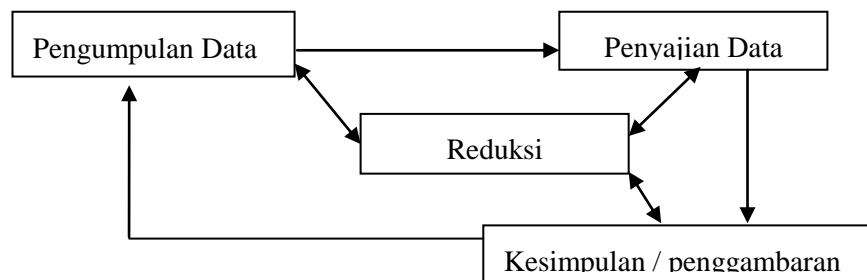
¹³² Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 341.

¹³³ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan tenaga kependidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), 287.

¹³⁴ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 345

ditemukan saat peneliti kembali kelapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel.¹³⁵

Penarikan kesimpulan memakai analisis deskriptif analitik, yaitu penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan bagaimana Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.



Gambar 3 : Analisis Data Situs Tunggal

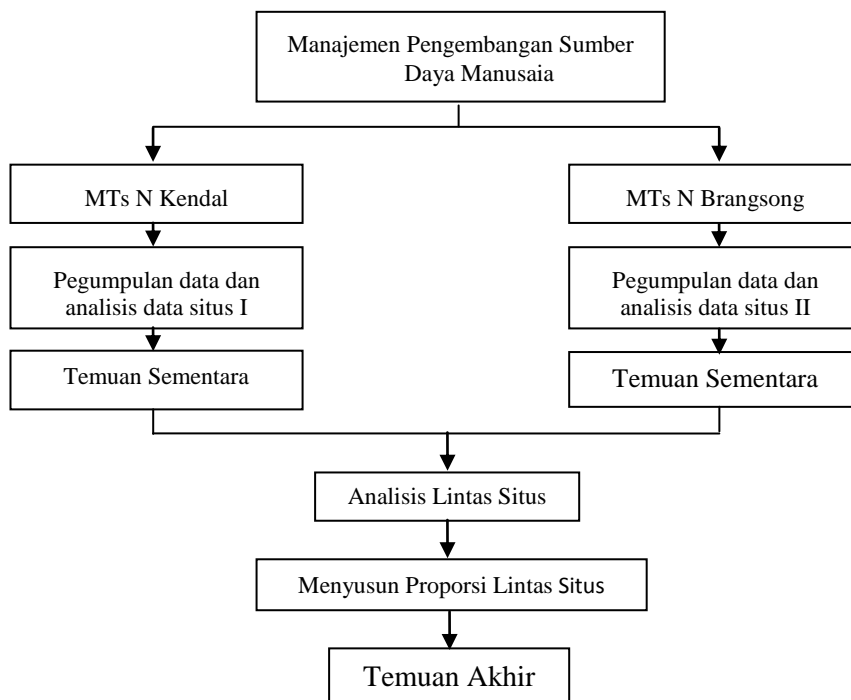
2. Analisis Data Lintas Situs

Analisis data lintas situs dimaksudkan sebagai proses membandingkan kasus pada temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing situs, sekaligus sebagai proses sintesis antar situs.¹³⁶ Secara umum, proses analisis data situs mencakup kegiatan sebagai berikut :

- Merumuskan proporsi berdasarkan temuan situs pertama kemudian dilanjutkan situs kedua
- Membandingkan dan memadukan temuan teoritik sementara dari kedua situs penelitian
- Merumuskan simpulan teoritik berdasarkan analisis lintas situs sebagai temuan akhir dari kedua situs penelitian. Adapun langkah-langkahnya ditunjukkan pada bagan berikut ini:

¹³⁵ Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan tenaga kependidikan*, (Jakarta: Kencana, 2011), 291

¹³⁶ Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, (London: Sage Publications, 2003), PDF e-book, 133



Gambar 3 : Analisis Data Lintas Situs

BAB IV

DESKRIPSI MTS N KENDAL DAN MTS N BRANGSONG

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Profil MTs N Kendal

a. Letak Geografis MTs N Kendal

Letak geografis disini adalah daerah atau tempat tinggal dimana MTs N Kendal berada, dan melakukan kegiatannya sebagai lembaga pendidikan tingkat menengah atas yang berciri khas Agama Islam.

MTs N Kendal terletak di Jl. Islamic Centre, Kelurahan Bugangin, Kecamatan Kendal, Kabupaten Kendal.

Secara geografis, letak MTs N Kendal berada di wilayah yang strategis, nyaman untuk belajar karena tidak berada di pusat keramaian sekaligus mudah untuk bermasyarakat dengan warga sekitar.

Dilihat secara geografis, MTs N Kendal mudah dijangkau, nyaman dan cukup kondusif untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan ada pengawasan dari masyarakat.¹³⁷

b. Sejarah Berdirinya MTs N Kendal

MTs N Kendal merupakan salah satu lembaga pendidikan yang terletak di desa Bugangin, kecamatan Kendal yang berada di wilayah Kabupaten Kendal Propinsi Jawa Tengah. Tepatnya beralamat di Jl. Islamic Centre Bugangin Kendal Telp.(0294) 381651

MTs N Kendal merupakan peningkatan status dari MTs Islamic Centre Kendal (swasta) yang berdiri tahun 1986 kemudian berhasil diraih atas perjuangan yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kendal, Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Instansi lain yang terkait. Dan atas segala upaya berbagai pihak tersebut, maka dengan surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor : 244/1993 MTs

¹³⁷ Observasi di MTs N Kendal, pada tanggal 16 April 2018

Islamic Centre Kendal berubah menjadi MTs Negeri Kendal sejak tanggal 25 Oktober 1993.¹³⁸

c. Visi dan Misi MTs N Kendal¹³⁹

1) Visi :

“Unggul dalam prestasi, dan terampil berdasarkan Iptek dan Imtaq, serta berakhlakul karimah”

2) Misi :

- a) Menyelenggarakan pembelajaran dan bimbingan secara efektif sehingga peserta didik berkembang sesuai potensi yang dimiliki dengan pendekatan CTL.
- b) Menyelenggarakan kegiatan keterampilan keagamaan
- c) Menyelenggarakan kegiatan keterampilan lokal, dan global
- d) Menyelenggarakan pembiasaan bacaan al-qur'an, Kitab Kuning, hafalan, ibadah dan do'a sehari-hari.
- e) Menyelenggarakan bimbingan dan pembiasaan sikap serta perilaku akhlakul karimah”

d. Keadaan pendidik dan tenaga pendidik

Peran guru dalam proses belajar mengajar sangatlah penting untuk menentukan keberhasilan siswa dan siswinya. Dimana guru adalah sebagai motor penggerak dan pelaksana secara langsung terjadinya proses belajar mengajar walaupun faktor lain juga tidak kalah pentingnya.

Keadaan pendidik MTs N Kendal tahun pelajaran 2016/2017 sebanyak 48 Guru dengan rincian guru PNS sejumlah 44 Guru, sedangkan yang belum PNS sejumlah 4 Guru.¹⁴⁰

Dari keterangan di atas, dapatlah diketahui bahwa MTs N Kendal bila di tinjau dari segi akademis sudah memenuhi persyaratan

¹³⁸ Website MTs N Kendal, “Sejarah Singkat Berdirinya MTs Negeri Kendal”, <http://mtsnegerikendal.blogspot.com/2010/11/sejarah-singkat.html>, diakses pada tanggal 9 April 2018 pada pukul 09:05 WIB

¹³⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 16 April 2018

¹⁴⁰ Wawancara dengan Kepala Tata Usaha MTs N Kendal, tanggal 22 April 2018

sebagai institusi pendidikan, demikian juga dari segi pelayanan birokrasi karena didukung oleh sejumlah pegawai/ karyawan yang mempunyai dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

Keadaan tenaga kependidikan MTs N Kendal Tahun pelajaran 2016-2017 sebanyak 14 orang dengan rincian tenaga kependidikan PNS sejumlah 5 orang tenaga kependidikan, sedangkan yang belum 9 orang tenaga kependidikan.

Adapun data keadaan guru, karyawan dan siswa di MTs N Kendal pada tahun ajaran 2016/2017 adalah sebagai berikut:

Tabel Data Keadaan Tenaga Pendidik dan Tenaga Kependidikan MTs N Kendal Tahun Ajaran 2016/2017

1) Tenaga Pendidik¹⁴¹

NO	Mapel	Jml		Jml	STATUS			PENDIDIKAN					
					PNS		GTT	SLA	D2	D3	S1	S2	Jmlh
		L	P	Jml	Kemenag	DPK							
1	Matematika	6	-	6	6	-	-	-	-	-	5	1	6
2	IPA	1	4	5	3	1	1	-	-	-	5	-	5
3	IPS	2	1	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
4	Penjasorkes	3	-	3	2	-	1	-	-	-	2	1	3
5	PPKn	-	2	2	2	-	1	-	-	-	3	-	3
6	Bhs. Indonesia	2	3	5	4	-	1	-	-	-	5	-	5
7	Bhs. Inggris	1	3	4	4	-	-	-	-	-	3	1	4
8	Kesenian/ Seni Budaya/ Keterampilan	1	2	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
9	Fiqih	-	2	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
10	Aqidah Akhlak	2	-	2	2	-	-	-	-	-	1	1	2
11	Al Qur'an Hadits	1	1	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
12	Bhs Arab	2	1	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
13	SKI	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1
14	BK	2	3	5	5	-	-	-	-	-	5	-	5
16	TIK	-	1	1	-	-	1	-	-	-	1	-	1
17	Bhs. Jawa	-	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Jumlah		24	24	48	43	1	4	-	-	-	44	4	48

¹⁴¹ Sumber Data dari Dokumen Arsip TU MTs N Kendal

2) Tenaga Kependidikan¹⁴²

Jenis Pegawai	Jml	Status		Pendidikan terakhir						Kek u ran gan
		PNS	NON PNS	SD	SL TP	SL TA	D2	D3	S1	
Pegawai TU	9	5	4	-	1	4	1	-	3	-
Pesuruh/Satpam /Pen jaga malam	5	-	5	2	1	1	-	-	-	-
Jumlah	14	5	9	2	2	6	1	-	3	

b. Keadaan Peserta Didik¹⁴³

Kelas	Jml. Kls	Juml. Siswa	Jenis Kelamin	
			Laki- laki	Perempuan
VII	8	236	132	114
VIII	8	269	133	136
IX	8	259	126	134
JUMLAH	24	764	391	384

e. Struktur Organisasi

Struktur atau susunan organisasi merupakan komponern yang sangat dibutuhkan dalam suatu lembaga, karena dengan adanya struktur organisasi, maka pembagian tugas antara masing-masing personal akan menjadi jelas dan terjalin kerjasama yang baik antara personal dalam rangka mencapai tujuan yang telah di rumuskan bersama. Dalam hal ini MTs N Kendal sebagai lembaga pendidikan dalam segala aktivitasnya telah menyusun struktur organisasi. Dan setiap waktu kepala madrasah diberi kesempatan dalam membuat kebijakan-kebijakan untuk mengurus dan melaksanakan kerja demi kelancaran kegiatan belajar mengajar sebagai bentuk perkembangan pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki oleh MTs N Kendal untuk mempermudah dan memperjelas tugas kerja, maka setiap guru membuat program kerja, baik program kerja jangka panjang maupun

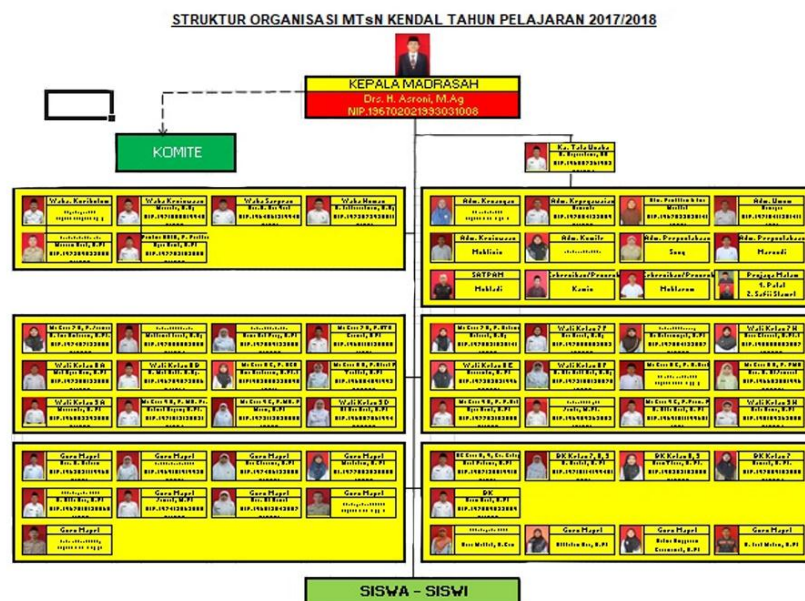
¹⁴² Sumber Data dari Dokumen Arsip TU MTs N Kendal

¹⁴³ Sumber Data dari Dokumen Arsip TU MTs N Kendal

program kerja jangka pendek. Adapun struktur organisasi MTs N Kendal adalah sebagai berikut:

f. Sarana dan Prasarana MTs N Kendal

Sarana dan prasana yang dimaksud Sarana dan prasarana yang dimaksud disini adalah semua jenis sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh MTs N Kendal yang di gunakan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kualitas proses pendidikan. Sesuai dengan PP. No. 32 Tahun 2013 tentang standar Nasional Pendidikan, bahwa sara prasarana juga termasuk dalam salah satu standar nasional pendidikan yaitu standar sarana dan prasarana.¹⁴⁴



Adapun sarana fisik yang berupa bangunan ada 36 unit gedung yang terdiri dari 24 ruang kelas, 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang TU, 1 ruang guru, 2 ruang laboratorium (laboratorium bahasa, laboratorium IPA), 1 Perpustakaan , 1 aula, 1 perpustakaan dan 1 Musholla, 1 ruang UKS, 1 halaman upacara, 1 ruang BK, 1 Ruang Multimedia. Luas tanah

¹⁴⁴ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 23 Tahun 2013 tentang Standar pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota Pasal 2 Ayat 2 poin a Nomor 2

keseluruhan yang di miliki MTs N Kendal adalah $.6.786 \text{ m}^2$, luas bangunan seluruhnya $2.507.3 \text{ m}^2$, jumlah tanah yang telah bersertifikat (Hak Pakai SK Bupati) 5000 m^2 .

Selanjutnya sarana fisiknya antara lain terdiri dari meubelernya terdiri dari 1.830, mesin ketik 3, telepon 1, faximile 1, komputer 42, marching band 1, peralatan laboratorium 1, sound system 1, sarana olahraga 2, sarana kesenian 2, peralatan UKS 1, peralatan keterampilan 21.¹⁴⁵

2. Profil MTs N Brangsong

a. Letak Geografis MTs N Brangsong

MTs N Brangsong terletak di Jl. Soekarno Hatta, Kelurahan Purwokerto, Kecamatan Brangsong, Kabupaten Kendal

Secara geografis, letak MTs N Brangsong berada di wilayah yang strategis, nyaman untuk belajar karena tidak berada di pusat keramaian sekaligus mudah untuk bermasyarakat dengan warga sekitar.

Dilihat secara geografis, MTs N Brangsong mudah dijangkau, nyaman dan cukup kondusif untuk melaksanakan kegiatan belajar mengajar dan ada pengawasan dari masyarakat.¹⁴⁶

b. Sejarah berdirinya MTs N Brangsong

Menyadari bahwa tugas pendidikan tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah saja, maka pada sekitar awal tahun pelajaran 1980/1981 beberapa tokoh masyarakat Brangsong yang terdiri atas unsur Pemerintah Kecamatan Brangsong, unsur Departemen Agama, unsur Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, unsur Ulama dan tokoh masyarakat merintis berdirinya Madrasah Tsanawiyah Kecamatan Brangsong.

Pada awalnya proses belajar mengajar dilakukan di rumah kosong dan lesehan, namun berkat semangat yang tinggi keadaan yang demikian itu berangsur ditinggalkan dan dapat berjalan sebagaimana

¹⁴⁵ Dokumen Arsip TU MTs N Kendal

¹⁴⁶ Observasi di MTs N Brangsong, 17 April 2018

kegiatan pada umumnya dengan menempati gedung milik desa Purwokerto.

Maka pada tahun pelajaran 1986/1987 atas kebaikan hati dan sumbangan masyarakat, segenap unsur perangkat desa Purwokerto dan segala pihak yang membantu, MTs Brangsong mendapat pinjaman tanah dari desa Purwokerto seluas 1.700 m² dan mendapat bantuan pembangunan gedung sebanyak 2 (dua) unit yaitu satu unit terdiri atas empat ruang belajar dan satu unit terdiri atas ruang guru dan kantor madrasah.

Melihat perkembangan yang mengembirakan pengelola madrasah dapat berbesar hati, atas segala jerih payahnya. Sayangnya harapan tersebut belum dapat menarik partisipasi masyarakat, terbukti dengan sedikitnya siswa yang masuk ke MTs Brangsong. Karena setelah berjalan 10 tahun sejak tahun 1980 siswa yang masuk ke MTs Brangsong untuk setiap tahunnya kecil sekali. Tahun 1990/1991 yang mendaftar hanya 30 anak, dan jumlah semua kelas hanya 93 anak.

Karena itulah pengelola berupaya mencari terobosan untuk dapat menjadikan MTs Brangsong menjadi MTs Negeri dan usaha tersebut berhasil dengan keluarnya keputusan Menteri Agama Nomor 137 tahun 1991 tertanggal 11 Juli 1991. Alhamdulillah, berkat rahmat dan karunia Allah SWT harapan masyarakat Brangsong terkabul.

Sejak dinegerikan MTs. Negeri Brangsong sudah berjalan 12 tahun perkembangan pembangunannya terhambat karena terbentur dengan penyediaan lahan tanah tempat membangun gedung-gedung baru sehingga perkembangan madrasah tidak optimal sedangkan pendaftaran siswa baru melebihi kapasitas penampungan.

Melalui tahun ajaran 2001 / 2002 Madrasah Tsanawiyah Negeri Brangsong baru dapat membeli tanah seluas 7.115 M² berlokasi ditepi Jalan Raya dan pada tahun ajaran 2003 / 2004 mendapat proyek bangunan gedung 1 unit kantor TU / Kepala, 1

unit kantor guru dan 3 RKB lantai dua. Dengan adanya bangunan gedung baru yang berada di tepi Jalan Raya ini masyarakat menilai sangat positif.¹⁴⁷

- c. Visi : “Unggul dalam imtak, maju dalam prestasi, terampil dalam iptek dan santun dalam pekerti”

Misi :

- 1) Mengembangkan lingkungan dan perilaku religius, sehingga siswa dapat menghayati, dan mengamalkan agamanya secara nyata.
- 2) Menyelenggarakan pendidikan secara efektif sehingga siswa dapat berkembang kecerdasan intelektual, sosial, emosional, dan spiiritualnya secara maksimal.
- 3) Menyelenggarakan pembelajaran untuk menumbuh kembangkan kemampuan berfikir aktif, kreatif dan dinamis dalam memecahkan masalah.
- 4) Menyelenggarakan pengembangan diri sehingga siswa dapat berkembang sesuai minat dan bakatnya.
- 5) Mengembangkan dan membiasakan perilaku terpuji sehingga siswa dapat menjadi teladan bagi teman dan masyarakatnya.¹⁴⁸

- d. Keadaan pendidik, tenaga pendidikan, Keadaan peserta didik¹⁴⁹

Keadaan pendidik MTs N Brangsong tahun pelajaran 2016/2017 sebanyak 57 Guru dengan rincian guru yang sudah bersertifikasi sejumlah 47 Guru, sedangkan yang belum sertifikasi sejumlah 10 Guru.

Dari keterangan di atas, dapatlah diketahui bahwa MTs N Brangsong bila di tinjau dari segi akademis sudah memenuhi persyaratan sebagai institusi pendidikan, demikian juga dari segi pelayanan birokrasi karena didukung oleh sejumlah pegawai/ karyawan yang mempunyai dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

¹⁴⁷ Website MTs N Brangsong, “Historis Berdirinya MTs N Brangsong”, <https://mtsnbrangsong.wordpress.com/2016/09/15/historis-mts-n-brangsong-kendal/> diakses pada tanggal 10 April 2018 pada pukul 08:17 WIB

¹⁴⁸ Wawancara dengan kepala sekolah MTs N Brangsong, 18 April 2018

¹⁴⁹ Wawancara dengan kepala tata usaha MTs N Brangsong, 19 April 2018

Keadaan tenaga kependidikan MTs N Brangsong Tahun pelajaran 2016-2017 sebanyak 17 orang tenaga kependidikan.

Adapun data keadaan guru, karyawan dan siswa di MTs N Kendal pada tahun ajaran 2016/2017 adalah sebagai berikut:

Tabel Data Keadaan pendidik, tenaga pendidikan, Keadaan peserta didik di MTs N Brangsong Tahun Ajaran 2016/2017

1) Tenaga Pendidik

NO	Mapel	Jml	STATUS			PENDIDIKAN					
			PNS		GTT	SLTA	D2	D3	S1	S2	Jml
			Ke men ag	DPK							
1	Matematika	6	5	-	1	-	-	-	6	-	6
2	IPA	6	4	-	2	-	-	-	6	-	6
3	IPS	6	6	-	-	-	-	-	6	-	6
4	Penjasorkes	2	1	-	1	-	-	-	2	-	2
5	PPKn	1	1	-	-	-	-	-	-	1	1
6	Bhs. Indonesia	6	5	-	1	-	-	-	6	-	6
7	Bhs. Inggris	6	4	-	2	-	-	-	6	-	6
8	Kesenian/ Seni Budaya/ Keterampilan	3	2	-	1	-	-	-	1	-	3
9	Figih	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
10	Aqidah Akhlak	4	3	-	1	-	-	-	4	-	4
11	Al Qur'an Hadits	3	3	-	-	-	-	-	1	2	3
12	Bhs Arab	4	4	-	-	-	-	-	3	1	4
13	SKI	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
14	BK	5	4	-	1	-	-	-	5	-	5
16	Prakarya	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1
17	Bhs. Jawa	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Jumlah		58	48	-	-	-	-	-	54	4	58

2) Tenaga Kependidikan

NO	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR						JML
		SD	SLTP	SLTA	D3	S1	S2	
1	Tata Usaha	-	-	5	-	4	-	9
2	Servis	-	2	-	-	-	-	2
3	Satpam	-	-	2	-	-	-	2
4	Penjaga	1	-	-	-	-	-	1
5	Penjaga Malam	-	-	2	-	-	-	2
6	Kebersihan	-	-	1	-	-	-	1
	Jumlah	1	-	10	-	4	-	17

3) Keadaan peserta didik

Kelas	Jml. Kelas	Jumlah Siswa pada Awal Tahun Pelajaran			
		Baru/naik kelas	Mengulang	Mutasi masuk	Jumlah
VII	10	360	3	-	363
VIII	10	356	-	-	356
IX	10	251	-	-	251
	JUMLAH				960

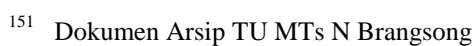
e. Sarana dan Prasarana MTs N Brangsong

Sesuai dengan PP. No. 32 Tahun 2013 tentang standar Nasional Pendidikan, bahwa sarana prasarana juga termasuk dalam salah satu standar nasional pendidikan yaitu standar sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana yang dimaksud disini adalah semua jenis sarana prasarana pendidikan yang dimiliki oleh MTs N Brangsong yang digunakan untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kualitas proses pendidikan.¹⁵⁰

Adapun sarana fisik yang berupa bangunan ada 53 unit gedung yang terdiri dari 30 ruang kelas, 1 ruang kepala madrasah, 1 ruang wakil kepala madrasah, 1 ruang TU, 1 ruang guru, 1 ruang BK, 4 ruang

¹⁵⁰ Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 32 Tahun 2013 tentang Standar pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota Pasal 2 Ayat 2 poin a Nomor 2

f. Struktur Organisasi



BAB V

TEMUAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

A. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong

Pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh MTs N Kendal dan MTs N Brangsong lebih mengarah pada peningkatan kualitas, penyempurnaan atau pemaksimalan fungsi. Pengembangan yang dapat dilakukan adalah menyempurnakan pengembangan sistem secara terus menerus, maka program yang harus dilalui adalah pengembangan profesional pendidik dan tenaga kependidikan dengan *program pre service* dan *in service education*.

1. Manajemen Pengembangan SDM di MTs N Kendal

MTs N Kendal memiliki komitmen terhadap pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan melalui berbagai program unggulan dalam rangka meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dan keprofesionalan pendidik dan tenaga kependidikan.

Berdasarkan dokumen yang peneliti peroleh, peneliti juga menemukan program-program pengembangan Manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan di MTs N Kendal, sesuai teori yang di jelaskan pada BAB II :

a. Langkah- Langkah Manajemen Pengembangan SDM

Manfaat pengembangan dapat diperoleh dengan semaksimal mungkin maka perlu dilakukan beberapa langkah pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal tersebut dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

1) Menyusun program/ perencanaan Pengembangan

Program / perencanaan yang baik, terpadu dan terintegrasi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan

jangka pendek. pelaksanaan program secara fleksibel serta evaluasi program pengembangan Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan serta ada tindak lanjutnya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam program pengembangan ditentukan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya serta diinformasikan secara terbuka kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan.

Proses pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal disusun untuk program jangka panjang, menengah dan pendek dan secara umum di programkan diawal tahun pembelajaran dengan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebutuhan, sarana, pelaksanaan dan anggaran.¹⁵²

Hal ini juga disampaikan oleh wakil kepala bagian kurikulum bahwa” Program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N kendal disusun untuk jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Program pengembangan juga disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam penyusunan program pengembangan madrasah menerapkan beberapa langkah antara lain, penentuan kebutuhan, sasaran, isi program, prinsip, pelaksanaan program, identifikasi manfaat dan penilaian program. hal-hal yang diprogramkan di MTs N Kendal antara lain, Program penyetaraan dan sertifikasi, pelatihan , Supervisi dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta program pendidikan berkelanjutan .”

¹⁵² Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

MTs N Kendal dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

a) Analisis Kinerja

Analisis kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antar kinerja riil pendidik dan tenaga kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Dan Proses yang terakhir adalah problem solving yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kendala yang dihadapi.¹⁵³

b) Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal didasarkan pada analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu, mengidentifikasi standar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.¹⁵⁴

c) Analisis Sumber Daya

¹⁵³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

¹⁵⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

Ada beberapa macam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan antara lain:

- (1) Sumber daya manusia, Kajian mengenai sumber dayamanusia ini meliputi jumlah (jumlah pendidik dan tenaga yang terkait didalamnya).
- (2) Biaya, pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan diengaruhi oleh faktor biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana penyesuaian yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau.
- (3) Fasilitas, selain biaya, fasilitas merupakan aspek yang turut berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah, Fasilitas belajar (perpustakaan, laboratorium, media, alat-alat, praktek, buku dan lain-lain). fasilitas pendukung (sarana transportasi, alat-alat percetakan dan lain-lain. Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan.

2) Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang dilakukan di MTs N Kendal ditentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga di sesuaikan dengan anggaran.

Anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pengembangan merupakan beban bagi madrasah. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dipertanggung jawabkan, perlu adanya jaminan terlebih

dahulu bahwa kegiatan pengembangan tersebut benar-benar diperlukan.

Untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, para kepala dan wakil kepala pada satuan pendidikan, dan para pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, "Upaya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan menentukan kebutuhan, penentuan kebutuhan yang dilakukan agar dapat mengetahui dan mengatasi berbagai tantangan baru dan tantangan yang akan datang. Jadi pengembangan hanya akan dilaksanakan apabila kebutuhan itu memang benar-benar diperlukan dan dalam penentuan kebutuhan ada beberapa pihak yang turut terlibat diantaranya kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah serta pendidik dan tenaga kependidikan "

3) Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan pengembangan dilakukan di MTs N Kendal dengan tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan tidaknya program pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan.

Kejelasan sasaran memiliki manfaat bagi program pengembangan walaupun sedikit memiliki umpan balik bagi yang mengelola sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga kependidikan baik mengenai programnya maupun pesertanya.

4) Penetapan Program

Penetapan program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal ditentukan oleh dua faktor yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai semaksimal mungkin.

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai, salah satu sasarannya adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya keterampilan baru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik seperti, pengembangan yang dilakukan untuk persiapan pembelajaran tahun ajaran baru antara lain seminar, workshop, diklat berkaitan dengan kurikulum ataupun persiapan penyusunan perangkat pembelajaran. tujuan yang tidak kalah penting dari penetapan program adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

5) Identifikasi Prinsip Belajar

MTs N Kendal dalam mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar ditujukan sebagai tolak ukur tentang tepat tidaknya prinsip belajar yang diterapkan dalam program pengembangan. Dengan mengidentifikasi prinsip belajar pengembangan akan berjalan dengan baik karena penggunaan prinsip belajar yang tepat. prinsip belajar yang baik digunakan untuk program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan adalah partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal berkaitan dengan prinsip belajar itu sangatlah membantu untuk mengembangkan Sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia suatu lembaga dapat dinilai berkembang dapat dilihat juga dari proses belajar yang kondusif, aktif, kreatif dan inovatif.dengan demikian dengan adanya prinsip belajar bagi seorang pendidik dan tenaga pendidik itu dapat meningkatkan dan mengembangkan

kompetensinya berkaitan dengan perubahan sikap, perilaku dan pelaksanaan tugas dengan profesional.¹⁵⁵

6) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pengembangan Sumber daya manusia di MTs N Kendal sesungguhnya di selenggarakan secara situasional, dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan dan kepentingan, misalnya MGMP, Workshop Kurikulum setiap awal tahun pelajaran di waktu liburan sekolah, diikutkan diklat, Penilaian Kinerja atau supervisi oleh kepala madrasah atau tim supervisor.¹⁵⁶

7) Penilaian Pelaksanaan Program

Pelaksanaan suatu program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program untuk memperoleh hasil yang baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu MTs N Kendal ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pengembangan khususnya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka diakhir pelaksanaan program pengembangan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.¹⁵⁷

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MTs N Kendal dalam mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain penyusunan program, penentuan

¹⁵⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

¹⁵⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

¹⁵⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi prinsip belajar, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program.

b. Metode Manajemen Pengembangan Sumber daya manusia

MTs N Kendal mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan 2 program antara lain:

1) *On The Job Training*

a) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang- kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalitas.

Hal tersebut sebagaimana yang di ungkapkan oleh kepala MTs N Kendal untuk mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan maka madrasah memberikan kesempatan kepada setiap individu pendidik dan tenaga kependidikan untuk menempati suatu jabatan tertentu dengan membuat rotasi jabatan agar setiap pendidik dan tenaga kependidikan merasakan jabatan- jabatan tertentu dalam waktu 1 tahun. Misalnya dalam pembagian tugas dalam tahun ajaran 2013/2014 menjadi wali kelas VII, maka dalam tahun ajaran 2014/2015 menjadi wali kelas VII dan seterusnya atau tahun ajaran 2013/2014 menjadi panitia Peringatan Hari Besar Islam(PHBI) tahun ajaran 2014/2015 menjadi panitia Pendaftaran Siswa Baru(PSB).¹⁵⁸

Dapat di simpulkan bahwa rotasi jabatan sangat bermanfaat bagi pendidik dan tenaga kependidikan karena peserta

¹⁵⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

b) Pelatihan (*Trainning*)

Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasional. Hal ini terjadi paling efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja (*performance consulting*) adalah proses dimana seorang pelatih (internal dan eksternal terhadap organisasi) dan pelanggan.

Pelaksanaan pelatihan (*training*) harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan instansi atau lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala madrasah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode- metode pengembangan juga harus didasarkan kepada sasaran yang ingi dicapai.

Pendidik yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, karena masih tetap diperlukan pelatihan, bertujuan untuk mengembangkan profesionalismenya.

Program yang di usulkan adalah program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pendidik, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

Ada beberapa alasan mengapa MTs N Kendal memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan:

- (1) kebutuhan pendidik pada pengetahuan dan keterampilan baru,

- (2) Pendidik harus memahami proses belajar, peserta didik dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan yang lain,
- (3) Pendidik disiapkan untuk sanggup menghadapi pendidikan di saat ini dan yang akan datang.

Konsep pelatihan pendidik di MTs N Kendal direncanakan atas dasar analisis kebutuhan dengan melibatkan tim yang terdiri dari, kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah dan guru senior. Tim ini akan merancang dan membuat perencanaan yang meliputi materi, pembicara, biaya dan operasional pelatihan. Setiap awal dan akhir semester tim ini akan merancang pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan. dengan demikian setiap tahun MTs N Kendal menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan.¹⁵⁹

Berdasarkan data penelitian terungkap bahwa program pelatihan tersebut dilakukan perencanaan, hal ini diungkap oleh kepala MTs N Kendal dalam wawancara peneliti sebagai berikut: “Untuk perencanaan pelatihan sudah kami rencanakan sejak sejak awal tahun pelajaran dan pada saat menyusun program kerja, serta sudah kami paparkan pada saat rapat kerja. Kami juga meminta masukan dari semua pihak terkait dengan bagaimana pelatihan yang tepat dan sesuai kebutuhan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan”¹⁶⁰

c) Bimbingan / penyuluhan

Bimbingan/ penyuluhan dibutuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan

¹⁵⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

¹⁶⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Bimbingan/ penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior / ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya peserta belajar melakukan pekerjaannya langsung.

Bimbingan ini bersifat umum dan kondisional karena diadakannya tidak terjadwal, biasanya di adakan pada awal tahun pelajaran bahkan setelah kegiatan belajar mengajar selesai.¹⁶¹

d) Latihan Instruktur Pekerjaan

Latihan instruktur pekerjaan adalah dengan memberikan petunjuk- petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para pendidik dan tenaga kependidikan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

Untuk meningkatkan keprofesionalitasan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal mengadakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor berdasarkan kurikulum 2013, maka di tuntuk beberapa orang pendidik atau tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan instruktur pekerjaan kemudian beberapa orang tersebut menjadi instruktur bagi pendidik secara keseluruhan.¹⁶²

¹⁶¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

¹⁶² Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Untuk meningkatkan kompetensi sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan MTs N Kendal dalam menghadapi kurikulum 2013 mengadakan pemeragaan cara melakukan pembelajaran dengan menggunakan LCD, agar proses pembelajaran tidak membosankan, dan hal ini dapat mengembangkan keterampilan pendidik dalam proses pembelajaran dengan fasilitas yang tidak terpisah.¹⁶³

Dapat disimpulkan bahwa dengan metode ini pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat atau mesin. Sangat efektif karena peserta mendapat teori serta praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer pelajaran selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah.

f) Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah penempatan peserta/ karyawan pada posisi manajerial/ anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang di tetapkan. Peserta terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Kelebihan dari metode penugasan sementara adalah peserta atau karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung sehingga peserta/ karyawan bekerja dengan serius.

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal, kepala madrasah memberikan penugasan sementara kepada beberapa pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas tertentu dalam waktu yang sudah di tentukan, misalnya kepala madrasah memberikan tugas kepada pendidik untuk menjadi pembimbing dalam rangka stadi taur peserta didik, secara otomatis

¹⁶³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

pendidik yang memperoleh tugas tersebut akan membimbing peserta didik ketika dalam perjalanan maupun pembimbing dalam rangka penulisan karya tulis ilmiah peserta didik dari hasil *study tour*.¹⁶⁴

2) *Off The Job Training*

a) Kursus

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia bahwa kursus didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Menurut Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer kursus adalah pengajaran mengenai kemahiran, kepandaian, keahlian, pengetahuan dan sebagainya dalam waktu singkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kursus adalah peayanan warga belajar yang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap mental, keahlian, dan kemahiran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kehidupan dan menjadi bekal mencari nafkah serta dapat dimanfaatkan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam waktu yang singkat.

b) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik- baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

¹⁶⁴ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dilakukan dengan cara formal dan informal. Pengembangan secara formal dilakukan dengan cara pendidik dan tenaga kependidikan ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. pengembangan informal dilakukan atas dasar keinginan dan usaha sendiri.¹⁶⁵

MTs N Kendal memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik. Pengembangan lebih di titik beratkan pada peningkatan kemampuan(*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang. Pemberian kesempatan- kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para pendidik dan tenaga kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan pendidik dan tenaga kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan dimasa sekarang maupun yang akan datang.¹⁶⁶

Pendidikan pegawai sangat penting untuk diperhatikan agar prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasi, hal tersebut merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah.

¹⁶⁵ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

¹⁶⁶ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan adalah S1, maka bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memenuhi ketentuan tersebut MTs N Kendal memberi kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti studi lanjut S1 ataupun S2. Selain kuliah S1, MTs N Kendal juga memberikan motivasi kepada pendidik dan tenaga kependidikannya untuk melanjutkan studi kejenjang S2 ataupun S3.¹⁶⁷

Maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan madrasah.

c) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan kegiatan tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilakukan dalam dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersial. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut.

Workshop pengembangan kurikulum biasanya dilaksanakan setiap satu semester sekali di awal semesteran pada saat liburan sekolah. Dengan demikian workshop pengembangan

¹⁶⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 23 April 2018

biasanya dilakukan 2 kali dalam satu tahun. Workshop implementasi kurikulum 2013 yang disempurnakan meliputi kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah, mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, pembelajaran saintifik, penilaian otentik, analisis kompetensi lulusan, kompetensi inti, kompetensi dasar, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013.

Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan pesrta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini sebagaimana di ungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kurikulum MTs N Kendal

Pada dasarnya program workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran sudah berjalan lama dari tahun ketahun. Harapannya adalah sebelum semester baru atau tahun ajaran baru dimulai seluruh perangkat kurikulum srdah selesai. Dengan demikian nantinya pendidik tinggal fokus di pembelajaran. Karena perangkat pembelajaran sudah disiapkan pada saat liburan. Untuk kegiatan workshop pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, rata-rata 3-4 hari. sementara itu materi yang lain selama satu semesterdiselesaikan oleh masing-masing pendidik dengan model hasil workshop.¹⁶⁸

Berdasarkan temuan lapangan, materi-materi yang diworkshopkan merupakan materi penyusunan perangkat pembelajaran yang di dasarkan pada kurikulum 2013 yang disempurnakan yang meliputi, 1). kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah pemateri 2). mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, 3). pembelajaran saintifik,4). penilaian otentik, 5). analisis kompetensi lulusan, kompetensi inti, kompetensi

¹⁶⁸ Wawancara dengan waka kurikulum, 25 April 2018

dasar, 6). penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta 7). laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013.¹⁶⁹

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap bidang studi yang meliputi: keterampilan dalam merumuskan tujuan intruksional khusus, keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan, keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar, keterampilan menggali sumber-sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan, keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat-alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi, keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif, dan keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor-faktor psikologi yang dialami oleh siswa.¹⁷⁰

d) Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar ataupun cendekiawan.

Seminar juga merupakan pertemuan atas persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang. Orang yang berindak sebagai seorang pemimpin atau ketua sidang biasanya seorang guru besar, seorang ahli atau cendekiawan yang mumpuni dalam bidang yang tengah dibahas. Masalah yang dibahas di dalam suatu seminar dapat mencakup berbagai bidang disiplin ilmu atau berbagai kegiatan didalam kehidupan masyarakat. Pelaksanaan persidangan dalam seminar biasanya

¹⁶⁹ Dokumentasi MTs N Kendal

¹⁷⁰ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

dipimpin oleh seorang pemandu dan dibantu oleh seorang atau beberapa orang sekretaris. Seminar biasanya memiliki fokus pada suatu topik yang khusus, dimana mereka yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif.

e) MGMP

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah guru mata pelajaran. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal khususnya bagi pendidik strategi yang digunakan juga dengan Mengikuti MGMP , dan kegiatan MGMP ini di ikuti oleh semua guru mata pelajaran dengan ketentuan waktu yang berbeda- beda dan juga disesuaikan dengan kebutuhan.¹⁷¹

Dari beberapa penjelasan di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* Dan *Off The Job Training*. Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang termasuk kedalam *On The Job Training* antara lain: rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi/ pemberian contoh, dan penugasan sementara, sedangkan yang termasuk kedalam metode *Off The Job Training* antara lain: kursus, pendidikan, workshop, seminar dan MGMP.

c. Faktor pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia MTs N Kendal sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain,

¹⁷¹ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

- a. Kepribadian dan dedikasi yang tinggi menentukan keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam melaksanakan tugasnya yang tercermin dari sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing peserta didik,
- b. Profesional pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting karena tugas dan peranannya bukan hanya memberikan informasi ilmu pengetahuan melainkan membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetensi,
- c. Faktor kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pencerminan penguasaan pendidik dan tenaga kependidikan atas kompetensinya,
- d. Faktor hubungan dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja memberikan dukungan bagi kelancaran tugas pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah
- e. Faktor hubungan dengan masyarakat, peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan madrasah,
- f. Faktor kedisiplinan, suatu pekerjaan akan menuai hasil yang memuaskan semua pihak bila pendidik dan tenaga kependidikan mampu mentaati rambu-rambu yang ditentukan melalui penerapan sikap disiplin dalam menjalankan tugasnya,
- g. Faktor tingkat kesejahteraan, memberikan insentif yang pantas sebagai wujud memperbaiki tingkat kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan guna mencegah pendidik dan tenaga kependidikan melakukan kegiatan membolos karena mencari tambahan diluar untuk memenuhi kebutuhan hidup,
- h. Faktor iklim kerja yang kondusif memberikan harapan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih tenang sesuai dengan tujuan madrasah.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal tersebut dilaksanakan dengan beberapa prinsip antara lain:

- a. Pengembangan dilakukan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada
- b. Orientasi tujuannya untuk perubahan tingkah laku dan keprofesionalan dalam tugas yang di emban atau sesuai dengan kedudukan jabatan bahkan sebelum menduduki jabatan
- c. Pengembangan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi terhadap kemajuan pendidikan

2. Manajemen Pengembangan SDM Di MTs N Brangsong

Pengembangan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan yang dimaksud adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan terutama mutu dari hasil pendidikan (peserta didik) sebagai patokan berhasil atau tidaknya suatu proses pendidikan. Oleh karena itu adanya pengembangan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan melalui pendidikan dan pelatihan di MTs N Brangsong tidak berakhir pada proses pelaksanaannya, sehingga untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong diadakan proses evaluasi. Dalam tahapan proses evaluasi dilaksanakan secara konsisten dari awal sampai akhir.¹⁷²

Sebagaimana yang penulis paparkan pada bab II, bahwa pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan merupakan suatu proses yang kompleks dan melibatkan berbagai faktor yang saling terkait. Oleh karena itu, dalam pelaksanaannya tidak hanya menuntut ketrampilan dari para ahli terhadap pengembangan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan, tetapi harus pula dipahami berbagai faktor yang mempengaruhinya. Sehubungan dengan itu perlu dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kualitas para pendidik dan tenaga

¹⁷² Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

kependidikan dalam mengembangkan berbagai aspek pendidikan dan pengajaran.

Dari hasil wawancara dengan kepala MTs N Brangsong, setiap awal bulan madrasah melaksanakan rapat bulanan bersama dewan guru dan staf. Selain itu, siasat yang dilakukan madrasah untuk meningkatkan mutu akademik dan non akademik adalah pembagian tugas guru dan staf dalam pelaksanaan kegiatan pendidikan dan kependidikan di madrasah.¹⁷³

Dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong, terdapat dua Metode yang dilakukan, yaitu partisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan (*of the job site*) dalam hal ini ada beberapa jenis program, diantaranya: Seminar, workshop, pembekalan, pra jabatan, pihak madrasah yang mengirim utusan, kemudian studi lanjut (melanjutkan pendidikan kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, khususnya bagi yang berminat). Sedangkan untuk pengembangan *in the job site*, yakni pembinaan intern madrasah, melalui berbagai media, pertama: program harian yang disampaikan oleh kepala madrasah kepada seluruh unsur ketenagaan secara singkat setiap pagi menjelang bel masuk, kedua: forum para pendidik dari beberapa madrasah dalam satu kabupaten yang memiliki program kegiatan yang membahas masalah yang berkaitan dengan tugas kedinasan. Kegiatan yang berjalan selama ini adalah dari seluruh unsur ketenagaan diklasifikasikan sesuai bidang studi secara bergantian. Ketiga: MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) kegiatan ini juga disebut dengan diskusi teman sejawat yang dibimbing oleh pengawas, kegiatan ini beranggotakan seluruh Madrasah Aliyah baik negeri maupun swasta dalam satu kabupaten bahkan satu propinsi, Keempat: K3M (Kelompok Kerja Kepala Madrasah) kegiatan yang beranggotakan para kepala madrasah baik tingkat kabupaten maupun propinsi.

¹⁷³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

Berdasarkan dokumen yang peneliti peroleh, peneliti juga menemukan program-program pengembangan Manajemen sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dilakukan di MTs N Brangsong, sesuai teori yang di jelaskan pada BAB II:

a. Langkah-langkah Manajemen Pengembangan SDM

Manfaat pengembangan dapat diperoleh dengan semaksimal mungkin maka perlu dilakukan beberapa langkah pengembangan. Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong tersebut dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

1) Menyusun program/ perencanaan Pengembangan

Program / perencanaan yang baik, terpadu dan terintegrasi berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, menengah dan jangka pendek. pelaksanaan program secara fleksibel serta evaluasi program pengembangan Sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan serta ada tindak lanjutnya. Potensi dan faktor pendukung serta berbagai kemungkinan yang dapat diupayakan dalam program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan.

Dalam program pengembangan ditentukan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum dan waktu pelaksanaannya serta diinformasikan secara terbuka kepada semua pendidik dan tenaga kependidikan.

Proses pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong disusun untuk program jangka panjang, menengah dan pendek dan secara umum di programkan diawal tahun pembelajaran dengan berbagai pertimbangan yang berkaitan dengan kebutuhan, sarana, pelaksanaan dan anggaran.¹⁷⁴

¹⁷⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

Hal ini juga disampaikan oleh wakil kepala bagian kurikulum bahwa “Program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong disusun untuk jangka panjang, menengah dan jangka pendek. Program pengembangan juga disesuaikan dengan kebutuhan. Dalam penyusunan program pengembangan madrasah menerapkan beberapa langkah antara lain, penentuan kebutuhan, sasaran, isi program, prinsip, pelaksanaan program, identifikasi manfaat dan penilaian program. hal-hal yang diprogramkan di MTs N Brangsong antara lain, Program penyetaraan dan sertifikasi, pelatihan , Supervisi dan MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) serta program predidikan berkelanjutan .”

MTs N Brangsong dalam menyusun program pengembangan sumber daya mnusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain:

a) Analisis Kinerja

Analisis kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong dilakukan dengan prosedur analisis kinerja yang dapat dimulai dengan melihat dan membandingkan antar kinerja rill pendidik dan tenaga kependidikan dengan standar kinerja yang sudah ditetapkan, apakah sudah sesuai atau tidak dengan standar kinerja yang telah dipatok. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka selanjutnya dilakukan proses investigasi terhadap masalah atau kendala-kendala yang mempengaruhi kinerja pendidik dan ntenaga kependidiakn. Dan Proses yang terakhir adalah problem solving yaitu bagaimana solusi untuk memecahkan permasalahan atau kendala-kenadala yang dihadapi.¹⁷⁵

¹⁷⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

b) Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong didasarkan pada analisis kinerja. Beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu, mengidentifikasi standar kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, mengidentifikasi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan pendidik dan tenaga kependidikan.¹⁷⁶

c) Analisis Sumber Daya

Ada beberapa macam sumber daya yang diperlukan dalam pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan antara lain:

- (1) Sumber daya manusia, Kajian mengenai sumber dayamanusia ini meliputi jumlah (jumlah pendidik dan tenaga yang terkait didalamnya).
- (2) Biaya, pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan diengaruhi oleh faktor biaya. Betapapun idealnya tujuan pengembangan, jumlah biaya yang tersedia selalu menuntut para perencana penyesuaian yang perlu agar program-program yang ditawarkan tetap terjangkau.
- (3) Fasilitas, selain biaya, fasilitas merupakan aspek yang turut berpengaruh dalam proses perencanaan dan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan. Yang dimaksud dengan fasilitas adalah, Fasilitas belajar (perpustakaan, laboratorium, media, alat-alat, praktek, buku dan lain-lain). fasilitas pendukung (sarana transportasi, alat-alat

¹⁷⁶ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

percetakan dan lain-lain. Semakin lengkap fasilitas yang dimiliki maka akan semakin mudah proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan.

d) Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan yang dilakukan di MTs N Brangsong ditentukan atas dasar analisis kebutuhan untuk sekarang dan masa depan dan selain itu juga di sesuaikan dengan anggaran.

Anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pengembangan merupakan beban bagi madrasah. Oleh karena itu agar penyediaan anggaran tersebut sungguh-sungguh dapat dipertanggung jawabkan, perlu adanya jaminan terlebih dahulu bahwa kegiatan pengembangan tersebut benar-benar diperlukan.

Untuk menentukan kebutuhan ada beberapa pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam penentuan kebutuhan antara lain satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan, para kepala dan wakil kepala pada satuan pendidikan, dan para pendidik dan tenaga kependidikan itu sendiri.

Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Madrasah, "Upaya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan menentukan kebutuhan, penentuan kebutuhan yang dilakukan agar dapat mengetahui dan mengatasi berbagai tantangan baru dan tantangan yang akan datang. Jadi pengembangan hanya akan dilaksanakan apabila kebutuhan itu memang benar-benar diperlukan dan dalam penentuan kebutuhan ada beberapa pihak yang turut terlibat diantaranya kepala madrasah, kepala tata

usaha, wakil kepala madrasah serta pendidik dan tenaga kependidikan ”

e) Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran sebagai salah satu langkah untuk melaksanakan pengembangan dilakukan di MTs N Brangsong dengan tujuan sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan tidaknya program pengembangan serta sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pengembangan yang akan digunakan.

Kejelasan sasaran memiliki manfaat bagi program pengembangan walaupun sedikit memiliki umpan balik bagi yang mengelola sumber daya manusia baik pendidik maupun tenaga kependidikan baik mengenai programnya maupun pesertanya.

f) Penetapan Program

Penetapan program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong ditentukan oleh dua faktor yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai semaksimal mungkin.

Dalam program pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai, salah satu sasarnya adalah mengajarkan keterampilan tertentu yang pada umumnya keterampilan baru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik seperti, pengembangan yang dilakukan untuk persiapan pembelajaran tahun ajaran baru antara lain seminar, workshop, diklat berkaitan dengan kurikulum ataupun persiapan penyusunan perangkat pembelajaran. tujuan yang tidak kalah penting dari penetapan program adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

g) Identifikasi Prinsip Belajar

MTs N Brangsong dalam mengidentifikasi prinsip-prinsip belajar ditujukan sebagai tolak ukur tentang tepat tidaknya prinsip belajar yang diterapkan dalam program pengembangan. Dengan mengidentifikasi prinsip belajar pengembangan akan berjalan dengan baik karena penggunaan prinsip belajar yang tepat. prinsip belajar yang baik digunakan untuk program pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan adalah partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan dan umpan balik.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong berkaitan dengan prinsip belajar itu sangatlah membantu untuk mengembangkan Sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya manusia suatu lembaga dapat dinilai berkembang dapat dilihat juga dari proses belajar yang kondusif, aktif, kreatif dan inovatif. dengan demikian dengan adanya prinsip belajar bagi seorang pendidik dan tenaga pendidik itu dapat meningkat dan mengembangkan kompetensinya berkaitan dengan perubahan sikap, perilaku dan pelaksanaan tugas dengan profesional.¹⁷⁷

h) Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program pengembangan Sumber daya manusia di MTs N Brangsong sesungguhnya di selenggarakan secara situasional, dengan penekanan pada perhitungan kebutuhan dan kepentingan, misalnya MGMP, Workshop Kurikulum setiap awal tahun pelajaran di waktu liburan sekolah, diikutkan diklat, Penilaian Kinerja atau supervisi oleh kepala madrasah atau tim supervisor.¹⁷⁸

i) Penilaian Pelaksanaan Program

¹⁷⁷ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

¹⁷⁸ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

Pelaksanaan suatu program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pengembangan terjadi suatu proses transformasi seperti, peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas, perubahan perilaku dalam bekerja, perubahan sikap dan etos kerja. Dalam pelaksanaan program untuk memperoleh hasil yang baik maka diperlukan suatu penilaian dari suatu program untuk mengetahui hasil dari program yang dilakukan berhasil atau tidak. Untuk itu MTs N Brangsong ketika mengadakan program yang berkaitan dengan pengembangan khususnya pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki maka diakhir pelaksanaan program pengembangan tersebut diadakan penilaian untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari program tersebut.¹⁷⁹

Berdasarkan pemaparan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa MTs N Brangsong dalam mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dilakukan dengan beberapa langkah antara lain penyusunan program, penentuan kebutuhan, penentuan sasaran, penetapan program, identifikasi prinsip belajar, pelaksanaan program dan penilaian pelaksanaan program.

b. Metode Manajemen Pengembangan Sumber daya manusia

MTs N Brangsong mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dengan 2 program antara lain :

1) *On The Job Training*

a) Rotasi Jabatan

Rotasi jabatan melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Kadang- kadang dari satu penempatan ke penempatan lainnya yang direncanakan atas

¹⁷⁹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

dasar tujuan belajar. Rotasi jabatan juga dapat dimanfaatkan sebagai pengalaman baru yang diberikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesionalitas.

Hal tersebut sebagaimana yang di ungkapkan oleh kepala MTs N Brangsong untuk mengembangkan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan maka madrasah memberikan kesempatan kepada setiap individu pendidik dan tenaga kependidikan untuk menempati suatu jabatan tertentu dengan membuat rotasi jabatan agar setiap pendidik dan tenaga kependidikan merasakan jabatan- jabatan tertentu dalam waktu 1 tahun. Misalnya dalam pembagian tugas dalam tahun ajaran 2013/ 2014 menjadi wali kelas VII, maka dalam tahun ajaran 2014/2015 menjadi wali kelas VII dan seterusnya atau tahun ajaran 2013/ 2014 menjadi panitia Peringatan Hari Besar Islam (PHBI) tahun ajaran 2014/2015 menjadi panitian Pendaftaran Siswa Baru (PSB).¹⁸⁰

Dapat di simpulkan bahwa rotasi jabatan sangat bermanfaat bagi pendidik dan tenaga kependidikan karena peserta akan mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antar pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja.

b) Pelatihan (*Training*)

Pelatihan harus dikaitkan pada peningkatan kinerja organisasional. Hal ini terjadi paling efektif ketika pendekatan konsultasi kinerja digunakan. Konsultasi kinerja (*performance consulting*) adalah proses dimana seorang pelatih (internal dan eksternal terhadap organisasi) dan pelanggan.

¹⁸⁰ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

Pelaksanaan pelatihan (*training*) harus didasarkan pada metode- metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan instansi atau lembaga pendidikan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu kepala madrasah atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode- metode pengembangan juga harus didasarkan kepada sasaran yang ingi dicapai.

Pendidik yang memenuhi kualifikasi pendidikan saja belum cukup, karena masih tetap diperlukan pelatihan, yang bertujuan untuk mnegembangkan profesionalismenya.

Program yang diusulkan adalah program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pendidik, yaitu mengacu kepada tuntutan kompetensi.

Ada beberapa alasan mengapa MTs N Brangsong memberikan perhatian pada peningkatan kompetensi pendidik melalui pelatihan :

- (1) kebutuhan pendidik pada pengetahuan dan keterampilan baru,
- (2) Pendidik harus memahami proses belajar, peserta didik dan memahami pentingnya berbagai pengalaman dan pengetahuan dengan yang lain,
- (3) Pendidik disipakan untuk sanggup menghadapi pendidikan di saat ini dan yang akan datang.

Konsep pelatihan pendidik di MTs N Brangsong direncanakan atas dasar analisis kebutuhan dengan melibatkan tim yang terdiri dari, kepala madrasah, kepala tata usaha, wakil kepala madrasah dan guru senior. tim ini akan merancang dan membuat perencanaan yang meliputi materi, pembicara, biaya dan operasinal pelatihan. Setiap awal dan akhir semester tim ini akan merancang pelatihan untuk para pendidik dan tenaga

kependidikan serta melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan. dengan demikian setiap tahun MTs N Kendal menyelenggarakan pelatihan untuk para pendidik dan tenaga kependidikan minimal 2 kali karena pelatihan ini disesuaikan dengan kebutuhan.¹⁸¹

Berdasarkan data penelitian terungkap bahwa program pelatihan tersebut dilakukan perencanaan, hal ini diungkap oleh kepala MTs N Brangsong dalam wawancara peneliti sebagai berikut: “Untuk perencanaan pelatihan sudah kami rencanakan sejak sejak awal tahun pelajaran dan pada saat menyusun program kerja, serta sudah kami paparkan pada saat rapat kerja. Kami juga meminta masukan dari semua pihak terkait dengan bagaimana pelatihan yang tepat dan sesuai kebutuhan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan”¹⁸²

c) Bimbingan / Penyuluhan

Bimbingan/ penyuluhan dibutuhkan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada pendidik dan tenaga kependidikan mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Bimbingan/ penyuluhan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas dengan dibimbing oleh pejabat senior / ahli. Penyuluhan efektif bila latihannya di individualisasikan dan peserta belajar melakukan pekerjaannya langsung.

Bimbingan ini bersifat umum dan kondisional karena diadakannya tidak terjadwal, biasanya di adakan pada awal tahun pelajaran bahkan setelah kegiatan belajar mengajar selesai.¹⁸³

d) Latihan Instruktur Pekerjaan

¹⁸¹ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

¹⁸² Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

¹⁸³ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 27 April 2018

Latihan instruktur pekerjaan adalah dengan memberikan petunjuk- petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan untuk melatih para pendidik dan tenaga kependidikan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya. Kelebihan dari metode ini adalah pelatih telah mendapatkan keahlian tentang cara melatih sehingga pelatihan dapat dilakukan dengan lebih maksimal.

Untuk meningkatkan keprofesionalitasan pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong mengadakan beberapa latihan instruktur diantaranya ketika pengisian pengolahan nilai Ulangan Harian, Ulangan Akhir Semester sampai pengolahan nilai rapor berdasarkan kurikulum 2013, maka di tuntuk beberapa orang pendidik atau tenaga kependidikan untuk mengikuti pelatihan instruktur pekerjaan kemudian beberapa orang tersebut menjadi instruktur bagi pendidik secara keseluruhan.¹⁸⁴

e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Untuk meningkatkan kompetensi sebagai seorang pendidik dan tenaga kependidikan MTs N Brangsong dalam menghadapi kurikulum 2013 mengadakan pemeragaan cara melakukan pembelajaran dengan menggunakan LCD, agar proses pembelajaran tidak membosankan, dan hal ini dapat mengembangkan keterampilan pendidik dalam proses pembelajaran dengan fasilitas yang tidak terpisah.¹⁸⁵

Dapat disimpulkan bahwa dengan metode ini pelatih harus memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan/ cara bekerja suatu alat atau mesin. Sangat efektif

¹⁸⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

¹⁸⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsong, tanggal 5 mei 2018

karena peserta mendapat teori serta praktek secara langsung sehingga memudahkan transfer pelajaran selain itu metode ini juga tidak membutuhkan fasilitas yang terpisah.

f) Penugasan Sementara

Penugasan sementara adalah penempatan peserta/ karyawan pada posisi manajerial/ anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang di tetapkan. Peserta terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata. Kelebihan dari metode penugasan sementara adalah peserta atau karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung sehingga peserta/ karyawan bekerja dengan serius.

Dalam rangka pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong, kepala madrasah memberikan penugasan sementara kepada beberapa pendidik dan tenaga kependidikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas tertentu dalam waktu yang sudah di tentukan, misalnya kepala madrasah memberikan tugas kepada pendidik untuk menjadi pembimbing dalam rangka studi taur peserta didik, secara otomatis pendidik yang memperoleh tugas tersebut akan membimbing peserta didik ketika dalam perjalanan maupun pembimbing dalam rangka penulisan karya tulis ilmiah peserta didik dari hasil *study tour*.¹⁸⁶

2) *Off The Job Training*

a) Kursus

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia bahwa kursus didefinisikan sebagai pelajaran tentang suatu pengetahuan atau kepandaian yang diberikan dalam waktu singkat. Menurut Kamus Bahasa Indonesia Kontemporer kursus adalah

¹⁸⁶ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

pengajaran mengenai kemahiran, kepandaian, keahlian, pengetahuan dan sebagainya dalam waktu singkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kursus adalah peayanan warga belajar yang berupa pengetahuan, keterampilan, sikap mental, keahlian, dan kemahiran yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu kehidupan dan menjadi bekal mencari nafkah serta dapat dimanfaatkan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi dalam waktu yang singkat.

b) Pendidikan

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efektif maupun efektifitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia atau anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan yang sebaik- baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong dilakukan dengan cara formal dan informal. Pengembangan secara formal dilakukan dengan cara pendidik dan tenaga kependidikan ditugaskan untuk mengikuti pendidikan dan latihan baik yang dilakukan organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. pengembangan informal dilakukan atas dasar keinginan dan usaha sendiri.¹⁸⁷

¹⁸⁷ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

MTs N Brangsong memberikan keleluasaan dan apresiasi kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk melanjutkan pendidikannya guna mengembangkan kemampuannya supaya dapat bekerja secara profesional dan lebih baik. Pengembangan lebih di titik beratkan pada peningkatan kemampuan(*ability*) melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang. Pemberian kesempatan-kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan diri para pendidik dan tenaga kependidikan dimana pengembangan diarahkan untuk menyiapkan pendidik dan tenaga kependidikan guna memegang tanggung jawab atas suatu jabatan atau pekerjaan dimasa sekarang maupun yang akan datang.¹⁸⁸

Pendidikan pegawai sangat penting untuk diperhatikan agar prinsip *the right man on the right place* dapat diterapkan dalam kehidupan suatu organisasi, hal tersebut merupakan prinsip yang sangat mendasar dalam manajemen sumber daya manusia, apabila tidak diterapkan akan berakibat pada rendahnya produktivitas dan mutu kerja, tingkat kemungkinan yang cukup tinggi, keinginan yang besar dibarengi oleh kepuasan kerja yang rendah.

Sesuai dengan peraturan yang berlaku bahwa kualifikasi pendidikan sebagai pendidik dan tenaga kependidikan adalah S1, maka bagi para pendidik dan tenaga kependidikan yang belum memenuhi ketentuan tersebut MTs N Brangsong memberi kesempatan kepada pendidik dan tenaga kependidikan untuk mengikuti studi lanjut S1 ataupun S2. Selain kuliah S1, MTs N Brangsong juga memberikan motivasi kepada pendidik dan

¹⁸⁸ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

tenaga kependidikannya untuk melanjutkan studi ke jenjang S2 ataupun S3.¹⁸⁹

Maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dapat dikatakan sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan seseorang, terutama yang menyangkut penguasaan teori untuk memutuskan persoalan-persoalan berkaitan dengan kegiatan pencapaian tujuan madrasah.

c) Workshop

Kegiatan workshop atau lokakarya merupakan kegiatan yang sudah sering dilakukan oleh berbagai kalangan dan meliputi berbagai bidang. Kegiatan workshop memang sangat bermanfaat, sehingga banyak pihak yang sering menyelenggarakan kegiatan tersebut. Kegiatan workshop tidak hanya dilakukan dalam dunia pendidikan, bahkan sekarang kegiatan workshop sering digunakan untuk tujuan komersial. Informasi yang didapat dari workshop akan membantu dalam menjalani suatu kegiatan yang tentunya sesuai dengan materi yang dibahas dari workshop tersebut. Penyelenggaraan workshop ditentukan oleh lembaga yang menyelenggarakan kegiatan tersebut.

Workshop pengembangan kurikulum biasanya dilaksanakan setiap satu semester sekali di awal semesteran pada saat liburan sekolah. Dengan demikian workshop pengembangan biasanya dilakukan 2 kali dalam satu tahun. Workshop implementasi kurikulum 2013 yang disempurnakan meliputi kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah, mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, pembelajaran saintifik, penilaian otentik, analisis kompetensi lulusan,

¹⁸⁹ Wawancara dengan kepala MTs N Brangsong, tanggal 5 Mei 2018

kompetensi inti, kompetensi dasar, penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013.

Pelaksanaan kegiatan workshop mengambil waktu liburan peserta didik dan dilaksanakan 3-4 hari. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Wakil Kepala bagian Kurikulum MTs N Brangsong

Pada dasarnya program workshop pengembangan silabus dan perangkat pembelajaran sudah berjalan lama dari tahun ketahun. Harapannya adalah sebelum semester baru atau tahun ajaran baru dimulai seluruh perangkat kurikulum sudah selesai. Dengan demikian nantinya pendidik tinggal fokus di pembelajaran. Karena perangkat pembelajaran sudah disiapkan pada saat liburan. Untuk kegiatan workshop pengembangan disesuaikan dengan kebutuhan, rata-rata 3-4 hari. sementara itu materi yang lain selama satu semester diselesaikan oleh masing-masing pendidik dengan model hasil workshop.¹⁹⁰

Berdasarkan temuan lapangan, materi-materi yang diworkshopkan merupakan materi penyusunan perangkat pembelajaran yang di dasarkan pada kurikulum 2013 yang disempurnakan yang meliputi, 1). kebijakan kementerian agama tentang penerapan kurikulum 2013 di madrasah 2). mindset guru menghadapi kurikulum 2013, rasionalisasi kurikulum 2013, 3). pembelajaran saintifik, 4). penilaian otentik, 5). analisis kompetensi lulusan, kompetensi inti, kompetensi dasar, 6). penyusunan rencana pelaksanaan pembelajaran serta 7). laporan hasil belajar dalam kurikulum 2013.¹⁹¹

Tujuan dari workshop ini adalah agar guru dapat menyusun contoh model rencana pembelajaran untuk tiap

¹⁹⁰ Wawancara dengan wakil kurikulum, tanggal 25 April 2018

¹⁹¹ Dokumentasi MTs N Brangsong

bidang studi yang meliputi: keterampilan dalam merumuskan tujuan intruksional khusus, keterampilan dalam memilih materi pelajaran yang relevan dengan tujuan yang telah ditentukan, keterampilan dalam mengatur langkah- langkah kegiatan belajar mengajar, keterampilan menggali sumber-sumber bahan pelajaran yang dibutuhkan, keterampilan dalam membuat media pembelajaran atau alat-alat peraga sendiri sesuai dengan perkembangan teknologi, keterampilan dalam menyusun beberapa bentuk tes obyektif, dan keterampilan dalam ikut serta dalam mengatasi faktor-faktor psikologi yang dialami oleh siswa.¹⁹²

d) Seminar

Seminar merupakan suatu pertemuan yang memiliki teknis dan akademis yang tujuannya untuk melakukan studi menyeluruh tentang suatu topik tertentu dengan pemecahan suatu permasalahan yang memerlukan interaksi diantara para peserta seminar yang dibantu oleh seorang guru besar ataupun cendekiawan.

Seminar juga merupakan pertemuan atau persidangan untuk membahas suatu masalah dibawah pimpinan ketua sidang. Orang yang berindak sebagai seorang pemimpin atau ketua sidang biasanya seorang guru besar, seorang ahli atau cendekiawan yang mumpuni dalam bidang yang tengah dibahas. Masalah yang dibahas di dalam suatu seminar dapat mencakup berbagai bidang disiplin ilmu atau berbagai kegiatan didalam kehidupan masyarakat. Pelaksanaan persidangan dalam seminar biasanya dipimpin oleh seorang pemandu dan dibantu oleh seorang atau beberapa orang sekretaris. Seminar biasanya

¹⁹² Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 25 April 2018

memiliki fokus pada suatu topik yang khusus, dimana mereka yang hadir dapat berpartisipasi secara aktif.

e) MGMP

MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran) adalah suatu forum atau wadah kegiatan profesional guru mata pelajaran sejenis disanggar maupun di masing-masing sekolah yang terdiri dari dua unsur yaitu musyawarah guru mata pelajaran. Berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brsngsong khususnya bagi pendidik strategi yang digunakan juga dengan Mengikuti MGMP , dan kegiatan MGMP ini di ikuti oleh semua guru mata pelajaran dengan ketentuan waktu yang berbeda- beda dan juga disesuaikan dengan kebutuhan.¹⁹³

Dari beberapa penjelasan di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa pengembangan sumber daya mnusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsong dilakukan dengan dua metode yaitu *On The Job Training* Dan *Off The Job Training*. Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang termasuk kedalam *On The Job Training* antara lain: rotasi jabatan, pelatihan, bimbingan/ penyuluhan, latihan instruktur pekerjaan, demonstrasi/ pemberian contoh, dan penugasan sementara, sedangkan yang termasuk kedalam metode *Off The Job Training* antara lain: kursus, pendidikan, workshop, seminar dan MGMP.

f) Faktor pengembangan sumber daya manusia

Pengembangan sumber daya manusia MTs N Brangsong sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- (1) Kepribadian dan dedikasi yang tinggi menentukan keberhasilan pendidik dan tenaga kependidikan dalam

¹⁹³ Wawancara dengan waka kurikulum, tanggal 27 April 2018

melaksanakan tugasnya yang tercermin dari sikap dan perbuatannya dalam membina dan membimbing peserta didik,

- (2) Profesional pendidik dan tenaga kependidikan sangat penting karena tugas dan peranannya bukan hanya memberikan informasi ilmu pengetahuan melainkan membentuk sikap dan jiwa yang mampu bertahan dalam era hiperkompetensi,
- (3) Faktor kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan merupakan pencerminan penguasaan pendidik dan tenaga kependidikan atas kompetensinya,
- (4) Faktor hubungan dan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kerja memberikan dukungan bagi kelancaran tugas pendidik dan tenaga kependidikan di madrasah
- (5) Faktor hubungan dengan masyarakat, peran pendidik dan tenaga kependidikan dalam mendukung kegiatan hubungan madrasah dengan masyarakat dapat meningkatkan pemahaman masyarakat tentang tujuan serta sasaran yang ingin direalisasikan madrasah,
- (6) Faktor kedisiplinan, suatu pekerjaan akan menuai hasil yang memuaskan semua pihak bila pendidik dan tenaga kependidikan mampu mentaati rambu-rambu yang ditentukan melalui penerapan sikap disiplin dalam menjalankan tugasnya,
- (7) Faktor tingkat kesejahteraan, memberikan insentif yang pantas sebagai wujud memperbaiki tingkat kesejahteraan pendidik dan tenaga kependidikan guna mencegah pendidik dan tenaga kependidikan melakukan kegiatan membolos karena mencari tambahan diluar untuk memenuhi kebutuhan hidup,

- (8) Faktor iklim kerja yang kondusif memberikan harapan bagi pendidik dan tenaga kependidikan untuk bekerja lebih tenang sesuai dengan tujuan madrasah.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Brangsang tersebut dilaksanakan dengan beberapa prinsip antara lain:

- (1) Pengembangan dilakukan untuk semua pendidik dan tenaga kependidikan yang ada
- (2) Orientasi tujuannya untuk perubahan tingkah laku dan keprofesionalan dalam tugas yang di emban atau sesuai dengan kedudukan jabatan bahkan sebelum menduduki jabatan.
- (3) Pengembangan dilaksanakan untuk mendorong meningkatnya kontribusi terhadap kemajuan pendidikan.

B. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsang¹⁹⁴

1. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal
 - a. Faktor pendukung manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal yaitu Sekolah memberikan kesempatan dan mendorong kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya, kemudian juga adanya motivasi dari stakeholder sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidik untuk mengembangkan SDM agar Visi dan Misi sekolah dapat terwujud. Stakeholder sekolah memiliki komitmen untuk mendukung Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal. Stakeholder sekolah mendukung program Manajemen pengembangan sumber daya manusia tersebut untuk dijadikan sebagai ciri khas atau

¹⁹⁴ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Kendal, tanggal 27 April 2018

keunggulan yang dimiliki oleh MTs N Kendal Oleh karena itu, Stakeholder sekolah sebagai salah satu pihak yang memiliki kewenangan dalam penetapan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah juga mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal. Hal tersebut dilaksanakan dikarenakan para guru yang profesional dalam bidang penelitian, baik dalam melaksanakan penelitian maupun mengintegrasikan nilai-nilai penelitian dalam pembelajaran, merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan Manajemen Pengembangan sumber daya manusia di MTs N Brangsang Selain itu, adanya bantuan serta motivasi dari rekan kerja (guru) yang memiliki kemampuan dan pengalaman manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal.

- b. Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia
Faktor penghambat dalam Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal yaitu masih rendahnya antusiasme atau semangat yang dimiliki para guru untuk mengikuti rangkaian kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia, kurang antusiasme dari para pendidik dan tenaga pendidik dalam mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak eksternal.

2. Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Brangsang.¹⁹⁵

- a. Faktor pendukung manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Brangsang yaitu Sekolah memberikan kesempatan dan mendorong kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya, kemudian juga adanya motivasi dari *stakeholder* sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidik untuk mengembangkan SDM agar Visi dan Misi

¹⁹⁵ Wawancara dengan Kepala Madrasah MTs N Brangsang, tanggal 5 mei 2018

sekolah dapat terwujud. *Stakeholder* sekolah memiliki komitmen untuk mendukung Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Brangsong. *Stakeholder* sekolah mendukung program Manajemen pengembangan sumber daya manusia tersebut untuk dijadikan sebagai ciri khas atau keunggulan yang dimiliki oleh MTs N Brangsong. Oleh karena itu, *Stakeholder* sekolah sebagai salah satu pihak yang memiliki kewenangan dalam penetapan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah juga mendukung penyelenggaraan kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia di MTs N Brangsong. Hal tersebut dilaksanakan dikarenakan para guru yang profesional dalam bidang penelitian, baik dalam melaksanakan penelitian maupun mengintegrasikan nilai-nilai penelitian dalam pembelajaran, merupakan salah satu faktor kunci dalam mencapai keberhasilan Manajemen Pengembangan sumber daya manusia di MTs N Brangsong. Selain itu, adanya bantuan serta motivasi dari rekan kerja (guru) yang memiliki kemampuan dan pengalaman manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Brangsong

- b. Faktor-faktor Penghambat Pengembangan Sumber Daya Manusia
- Faktor penghambat dalam Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Brangsong yaitu masih rendahnya antusiasme atau semangat yang dimiliki para guru untuk mengikuti rangkaian kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia, kurang antusiasme dari para pendidik dan tenaga pendidik dalam mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak eksternal.

C. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini penulis memiliki keterbatasan. Keterbatasan tersebut tentunya memberikan dampak pada tidak sempurnanya hasil yang diperoleh dari penelitian ini. Keterbatasan tersebut antara lain adalah kurangnya waktu, tenaga, dalam meneliti manajemen pengembangan SDM di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

Adapun keterbatasan-keterbatasan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini antara lain adalah minimnya teori, minimnya responden valid yang diwawancarai dan minimnya cakupan sampel. Hal ini berimplikasi pada penggalian informasi tambahan yang diharapkan dapat diperoleh melalui proses pengumpulan data kualitatif menjadi kurang maksimal.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari seluruh data hasil penelitian yang sebelumnya telah dipaparkan pada bab IV dan dibahas pada bab V, maka pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil seluruh analisis data wawancara, dokumentasi dan observasi tentang “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong”

1. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong
 - a. Langkah- langkah pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dilakukan dengan 7 langkah antara lain, 1) Menyusun program/ perencanaan Pengembangan, 2) Penentuan Kebutuhan, 3) Penentuan Sasaran, 4) Penetapan Program, 5) Identifikasi Perinsip belajar, 6) Pelaksanaan Program dan 7) Penilaian Pelaksanaan Program.
 - b. Metode Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs N Kendal dilakukan dengan 2 metode yaitu 1) *On The Job Training*, antara lain, a) Rotasi Jabatan, b) Pelatihan (Training), c) Bimbingan/ Penyuluhan, d) Latihan Instruktur Pekerjaan, e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh, f) Penugasan Sementara. 2) *Off The Job Training*, antara lain: a) Kursus, b) Pendidikan, c) Workshop, d) Seminar, e) MGMP, f) Study Banding.
 - c. Faktor pengembangannya yaitu 1) Kepribadian dan dedikasi yang tinggi, 2) Profesional pendidik dan tenaga kependidikan, 3) Kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan, 4) Hubungan dan komunikasi, 5) Hubungan dengan masyarakat,
 - d. Metode pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal terdiri dari 9 metode yaitu : 1) Pelatihan, 2) Pengelolaan Kinerja

Guru, 3) Pengembangan Karir, 4) Peningkatan Kesejahteraan, 5) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), 6) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), 7) Seminar, 8) Supervisi, 9) Studi Lanjut.

2. Faktor Pendukung dan penghambat Manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.

- a. Faktor pendukung manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong adalah dari pihak sekolah memberikan kesempatan dan mendorong kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya, kemudian juga adanya motivasi dari stakeholder sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidik untuk mengembangkan SDM agar Visi dan Misi sekolah dapat terwujud.
- b. Faktor penghambat dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong yaitu masih rendahnya antusiasme atau semangat yang dimiliki para guru untuk mengikuti rangkaian kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia, kurang antusiasme dari para pendidik dan tenaga pendidik dalam mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak eksternal.

B. Saran

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong hendaknya lebih ditingkatkan sesuai Permendiknas nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya. Agar pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman dan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan profesional.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dapat penulis sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pendidik, hendaknya pendidik di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
2. Bagi tenaga kependidikan, hendaknya tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
3. Bagi kepala madrasah sebagai manajer hendaknya dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki mengacu pada Permendiknas nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.
4. Sarana Prasarana di Madrasah khususnya MTs N Kendal dan MTs N Brangsong hendaknya mengacu juga pada PP. No. 32 Tahun tentang standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota Pasal 2 Ayat 2 Poin a Nomor 2 guna untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan

C. Kata Penutup

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan perlindungan terhadap penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis sadar tesis ini masih jauh dari sempurna, maka perlu adanya kritik dan saran dari dosen pembimbing dan dosen penguji untuk kesempurnaan penulisan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bisa menambah khazanah keilmuan aktivis Manajemen Pendidikan Islam khususnya dalam hal Manajemen pengembangan sumber daya manusia dan memberikan manfaat bagi penulis khususnya serta para pembaca pada umumnya, Amin.

BAB VI

PENUTUP

D. Kesimpulan

Dari seluruh data hasil penelitian yang sebelumnya telah dipaparkan pada bab IV dan dibahas pada bab V, maka pada bab terakhir ini penulis menyimpulkan hasil seluruh analisis data wawancara, dokumentasi dan observasi tentang “Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong”

3. Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong
 - a. Langkah- langkah pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dilakukan dengan 7 langkah antara lain, 1) Menyusun program/ perencanaan Pengembangan, 2) Penentuan Kebutuhan, 3) Penentuan Sasaran, 4) Penetapan Program, 5) Identifikasi Perinsip belajar, 6) Pelaksanaan Program dan 7) Penilaian Pelaksanaan Program.
 - b. Metode Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidik dan Tenaga Kependidikan di MTs N Kendal dilakukan dengan 2 metode yaitu 1) *On The Job Training*, antara lain, a) Rotasi Jabatan, b) Pelatihan (Training), c) Bimbingan/ Penyuluhan, d) Latihan Instruktur Pekerjaan, e) Demonstrasi dan Pemberian Contoh, f) Penugasan Sementara. 2) *Off The Job Training*, antara lain: a) Kursus, b) Pendidikan, c) Workshop, d) Seminar, e) MGMP, f) Study Banding.
 - c. Faktor pengembangannya yaitu 1) Kepribadian dan dedikasi yang tinggi, 2) Profesional pendidik dan tenaga kependidikan, 3) Kemampuan mengajar pendidik dan tenaga kependidikan, 4) Hubungan dan komunikasi, 5) Hubungan dengan masyarakat,
 - d. Metode pengembangan Sumber Daya Manusia di MTs N Kendal terdiri dari 9 metode yaitu : 1) Pelatihan, 2) Pengelolaan Kinerja

- Guru, 3) Pengembangan Karir, 4) Peningkatan Kesejahteraan, 5) MGMP (Musyawarah Guru Mata Pelajaran), 6) Pendidikan dan Pelatihan (Diklat), 7) Seminar, 8) Supervisi, 9) Studi Lanjut.
4. Faktor Pendukung dan penghambat Manajemen pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong.
- a. Faktor pendukung manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong adalah dari pihak sekolah memberikan kesempatan dan mendorong kepada pendidik dan tenaga pendidik untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang berikutnya, kemudian juga adanya motivasi dari stakeholder sekolah untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidik untuk mengembangkan SDM agar Visi dan Misi sekolah dapat terwujud.
 - b. Faktor penghambat dalam manajemen pengembangan sumber daya manusia di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong yaitu masih rendahnya antusiasme atau semangat yang dimiliki para guru untuk mengikuti rangkaian kegiatan-kegiatan pengembangan sumber daya manusia, kurang antusiasme dari para pendidik dan tenaga pendidik dalam mengamalkan materi-materi yang diberikan melalui kegiatan-kegiatan pengembangan guru, baik yang diselenggarakan oleh sekolah maupun pihak eksternal.

E. Saran

Pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong hendaknya lebih ditingkatkan sesuai Permendiknas nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya. Agar pengembangan sumber daya manusia khususnya pendidik dan tenaga kependidikan di Madrasah dapat berkembang mengikuti perkembangan zaman dan memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan profesional.

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dapat penulis sampaikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi pendidik, hendaknya pendidik di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
2. Bagi tenaga kependidikan, hendaknya tenaga kependidikan di MTs N Kendal dan MTs N Brangsong dapat mempertahankan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki.
3. Bagi kepala madrasah sebagai manajer hendaknya dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan yang dimiliki mengacu pada Permendiknas nomor 35 tahun 2010 tentang petunjuk teknis pelaksanaan jabatan fungsional guru dan angka kreditnya.
4. Sarana Prasarana di Madrasah khususnya MTs N Kendal dan MTs N Brangsong hendaknya mengacu juga pada PP. No. 32 Tahun tentang standar Pelayanan Minimal Pendidikan Dasar di Kabupaten/Kota Pasal 2 Ayat 2 Poin a Nomor 2 guna untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia pendidik dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan kualitas proses pendidikan

F. Kata Penutup

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan petunjuk, bimbingan dan perlindungan terhadap penulis, sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Penulis sadar tesis ini masih jauh dari sempurna, maka perlu adanya kritik dan saran dari dosen pembimbing dan dosen penguji untuk kesempurnaan penulisan tesis ini. Akhirnya, penulis berharap semoga tesis ini bisa menambah khazanah keilmuan aktivis Manajemen Pendidikan Islam khususnya dalam hal Manajemen pengembangan sumber daya manusia dan memberikan manfaat bagi penulis khususnya serta para pembaca pada umumnya, Amin.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Sumber Jurnal

- Afnida, Emi *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Pendidikan Islaam : Studi Kasus di SMA Negeri 3 Batusangkar*, Jurnal al-Fikrah, Vol. I, No. 1, Januari-Juni 2013
- Giarti, Sri, *Manajemen Kurikulum dan Pembelajaran Berbasis ICT*, Jurnal Satya Widya, Vol. 32, No.2. Desember 2016
- Jumawan, *Mengembangkan Sumber Daya Manusia (Hrm) yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Competency & Talent Management media*, Jurnal Mahardhika Vol. 13 No. 3 Mei 2015, 258.
- Namara, Daniel E. Mc “*From Fayol’s Mechanistic To Today’s Organic Functions Of Management*”, American Journal Of Business Education, Vol.2, No.1, 2009
- Rahmat, Baiquni dan Wuradji, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam program riset di SMA Negeri 6 Yogyakarta*, Jurnal Penelitian Ilmu Pendidikan, Volume 5, Nomor 2, September 2012
- Rozalinda. *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, Al Masraf, Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, -Volume 1, No.1, Januari-Juni 2016
- Setiani, Baiq, *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*, Jurnal Ilmiah WIDYA, Volume 1 Nomor 1 Mei-Juni 2013

Sumber Buku

- Al-Maraghi Ahmad Musthofa, *Tafsir Al- Maraghi*, Semarang, PT. Karya Toha putra, 1992
- Armstrong, Michael, *The Art Of HRD, Strategic Human Resource Management, A Guide To Action, Manajemen Sumber Daya Manusia Stratejik, Panduan Praktis Untuk Bertindak*, Jakarta: PT Gramedia, 2003
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Yogyakarta: Rineka Cipta, 1993
- Arikunto, Suharsini, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006,
- Creswell, John W., *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset: Memilih antara Lima Pendekatan*, terj. Ahmad Lintang Lazuardi, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015

- Danim, Sudarwan, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2003
- Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Human Resource Management 7e, Edisi Bahasa Indonesia Jilid I*, Jakarta: PT Prenhallindo, 1997
- Dessler, Gary, 2006, *Human Resource Management 8th*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- Engkoswara & Aan Komariyah, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2015
- Emzir, *Analisis Data: Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Rajawali Press, 2012
- Gomes, Faustino Cardoso, *MSDM*, Yogyakarta: Andi Yogya, 2000
- Gunawan, Imam, 2010, *Manajemen Pengembangan Profesi Guru*, <http://masimamgun.blogspot.co.id/2010/02/manajemenpengembanganprofesiguru.html?m=1>.
- Hajar, Dewi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (pendidik dan tenaga kependidikan) dalam Pendidikan Islam (studi kasus di MAN Karanganom Klaten)*, Tesis, Yogyakarta:PPS UIN Sunan Kalijaga, 2005
- Hamalik, Oemar *Pendidikan Guru, Konsep dan Strategi*, Bandung: CV Mandar Maju, 2001
- Hasibuan, Malayu , 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rosda Karya
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011
- _____, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2016
- Irianto, Jusuf, 2001, *Tema- Tema Pokok Manajemen SDM*, Jakarta: PT SIC Group, 2001
- Irwan Soehartono, *Metodologi Penelitian Sosial Suatu Teknik Bidang Kesejahteraan dan Ilmu Sosial Lainnya Pendekatan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008
- Julitriarsa, Djati, dan Suprihanto, John, *Manajemen Umum Sebuah Pengantar*, BPFE: Yogyakarta, 1992
- Jusuf Irianto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik di Indonesia: Pengantar Pengembangan Model MSDM Sektor Publik*, Tahun 2011, Volume 24, Nomer 4, 282
- Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an Terjemah dan Tajwid*, Jakarta: Sygma 2014
- Kementrian Agama RI *Al-Qur'an dan Tafsirnya*, PT Sinergi Pustaka Indonesia, Jakarta, 2012

- Kadarisman, M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT Raja Grafindo Persada: Jakarta, 2013
- Mangkuprawira, Safitri, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Penerbit Ghalia Indonesia: Jakarta Selatan, 2003
- M. Manullang, Marihot Manullang, *Manajemen Personalia, Edisi 3*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001
- M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbâh, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur''an* (Volume 11), Jakarta: Lentera Hati, Cet. Iv, 2006,
- Machali, Imam dan Ara Hidayat, *The Handbook of Education Management*, Jakarta: Kencana, 2016
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Bandung: Rafika Aditama, 2009
- Manullang, *Manajemen Personalia*, Gajah Mada University Press: Yogyakarta, 2001
- Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Gajah Mada University Press: Yogyakarta, 2002
- Martoyo, Susilo, *MSDM*, Yogyakarta: BPFF, 1986
- Miles dan A Michael Huberman, *Qualitative Data Analysis, (Trj. Tjetjep Rohendi Rohidi, Analisis Data Kualitatif; Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru* , Jakarta: UI Pres, 1992
- Moekijat, *Latihan dan Pengembangan SDM, Edisi ke- 4*, (Bandung: PT Mandar Maju, 1991)
- Moleong, Lexy.J., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002
- Moriyadi, Agus, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Profesionalitas Guru di MTs Al-Furqon Pampangan Palembang*, Tesis, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2012.
- Moh. Uzer Usman, 2005, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2005
- Muzayyin Arifin, *Kapita Selekta Pendidikan Islam*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008
- Mulyasa, E, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2015
- Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah; Konsep Strategi dan Implementasi*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002
- Nana Sujana dan Ibrahim, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: Sinar Baru Alisindo, 2001

- Nasution, Siti Aisyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Tenaga Pengajar) Di Madrasah Aliyah Al- Washliyah 12 Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai*, Tesis tidak diterbitkan,(Program Pascasarjana Universitas Negeri Medan
- Nasution S, *Method Research*, Jakarta: Bumi Aksara , 2000
- Noeng Muhajir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: Rake Sarasin, 1996
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan SDM*, Cetakan ke-3, Jakarta: Rineka Cipta, 2003
- Notoatmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2009
- Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, Jakarta: PT. Grasindo, 2010,
- Nurul Ulfatin, Teguh Triwiyanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016
- Penjelasan PP RI No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan dalam UU. RI No. 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen, serta RI No. 20 Tahun 2003 Tentang Sisdiknas, dilengkapi dengan PP RI No. 19 Tahun 2005, PP RI No. 48 Tahun 2005 dan Permendiknas RI No. 11 Tahun 2005
- Piet A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Usaha Nasional, 1981,
- Ranupandojo, Heidjrachman, dan Husman Saud, *Manajemen Personalial*, BPFE:Yogyakarta, 1992
- Robert Bog dan Sari Knop Biklen, *Qualitative Research For Education, An Introduction To Theory And Methods*, Boston: Allyn And Bacon, 1986
- Robbins, P. Stephen, Mary Coulter, *Management 12th ed.*, New Jersey: Prentice Hall, 2014
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Wates, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012
- Samsudin, Sadili, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Pustaka Setia: Bandung, 2010
- Siagan, Sondang.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015
- Simamora, Henry, *Manajemen SDM, Edisi ke-3*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004
- Solihin, Ismail, 2010, *Pengantar Manajemen*, Erlangga, 2010
- Sudarwan Danim, *Menjadi Komunitas Pembelajar; Kepemimpinan Tranformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran*, Jakarta; PT. Bumi Aksara, 2003,
- Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung: Alfa Beta, 2014,

- Sulistiyorini, *Manajemen Pendidikan Islam*, Tulungagung: Elkaf, 2006
- Syukron, Enceng Fu'ad, *Manajemen Sumber Daya Pendididik di Madrasah Aliyah Negeri Manguwoharjo*, Tesis, Yogyakarta: PPS UIN Sunan Kalijaga, 2012
- Syukur, Fatah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang: PT. Pustaka Rizki Putra, 2012
- Trianto, *Pengantar Penelitian Pendidikan Bagi Pengembangan Profesi Pendidikan dan tenaga kependidikan*, Jakarta: Kencana, 2011
- W. Griffin., *Fundamentals of Management 5th ed.*, Amazon, 2007

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran Foto Wawancara Kepala Sekolah MTs N Kendal



Lampiran Foto Pengembangan SDM MTs N Kendal



Lampiran Foto Piagam Penghargaan



Lampiran data tenaga pendidik MTs N kendal

NO	Mapel	Jml		Jml	STATUS			PENDIDIKAN					
					PNS		G T T	S L A	D2	D3	S1	S2	Jmlh
		L	P	Jml	Keme nag	D P K							
1	Matematika	6	-	6	6	-	-	-	-	-	5	1	6
2	IPA	1	4	5	3	1	1	-	-	-	5	-	5
3	IPS	2	1	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
4	Penjasorkes	3	-	3	2	-	1	-	-	-	2	1	3
5	PPKn	-	2	2	2	-	1	-	-	-	3	-	3
6	Bhs. Indonesia	2	3	5	4	-	1	-	-	-	5	-	5
7	Bhs. Inggris	1	3	4	4	-	-	-	-	-	3	1	4
8	Kesenian/ Seni Budaya/ Keterampilan	1	2	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
9	Fiqih	-	2	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
10	Aqidah Akhlak	2	-	2	2	-	-	-	-	-	1	1	2
11	Al Qur'an Hadits	1	1	2	2	-	-	-	-	-	2	-	2
12	Bhs Arab	2	1	3	3	-	-	-	-	-	3	-	3
13	SKI	1	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1
14	BK	2	3	5	5	-	-	-	-	-	5	-	5
16	TIK	-	1	1	-	-	1	-	-	-	1	-	1
17	Bhs. Jawa	-	1	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1
Jumlah		24	24	48	43	1	4	-	-	-	44	4	48

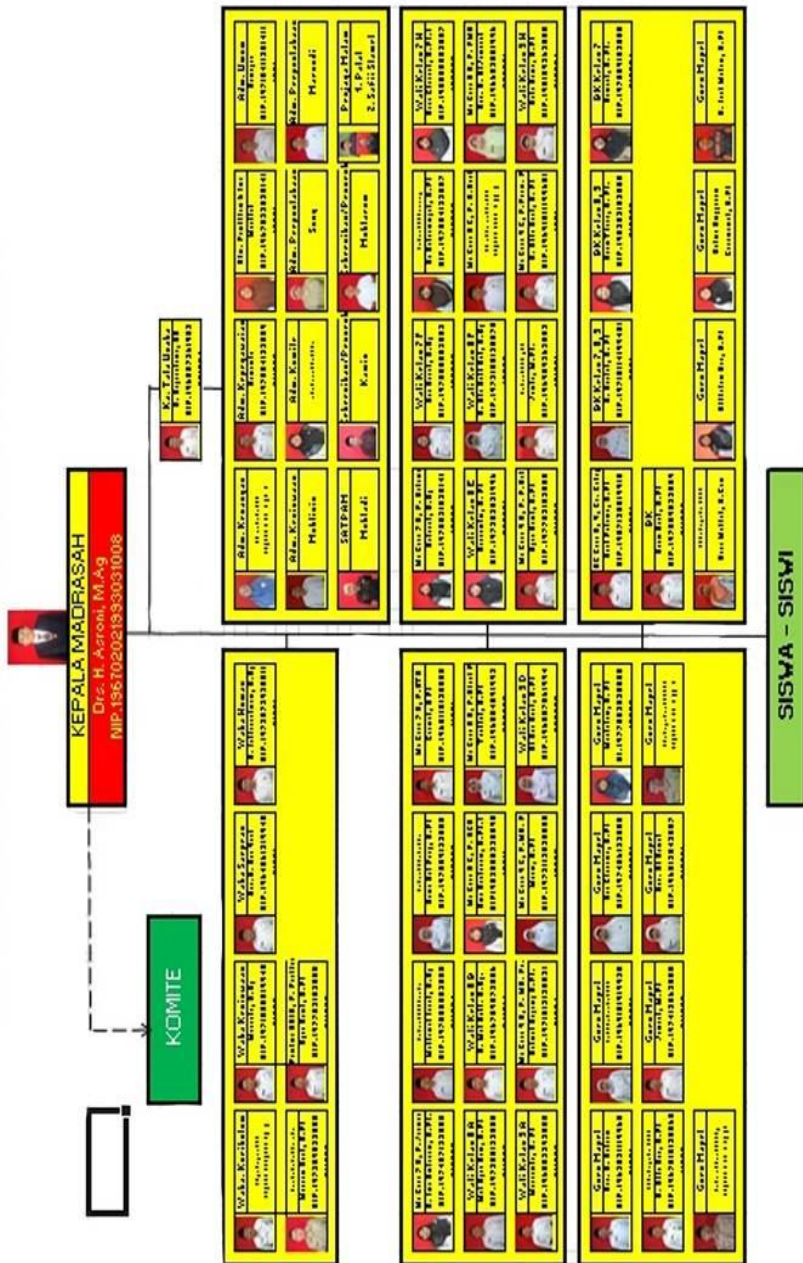
Lampiran data kependidikan MTs N Kendal

Jenis Pegawai	Jml	Status		Pendidikan terakhir						Keku Rangan
		PNS	NON PNS	S D	SL TP	SL TA	D2	D3	S1	
Pegawai TU	9	5	4	-	1	4	1	-	3	-
Pesuruh/Satpam/P en jaga malam	5	-	5	2	1	1	-	-	-	-
Jumlah	14	5	9	2	2	6	1	-	3	

Lampiran data keadaan peserta didik MTs N Kendal

Kelas	Jml. Kls	Juml. Siswa	Jenis Kelamin	
			Laki-laki	Perempuan
VII	8	236	132	114
VIII	8	269	133	136
IX	8	259	126	134
JUMLAH	24	764	391	384

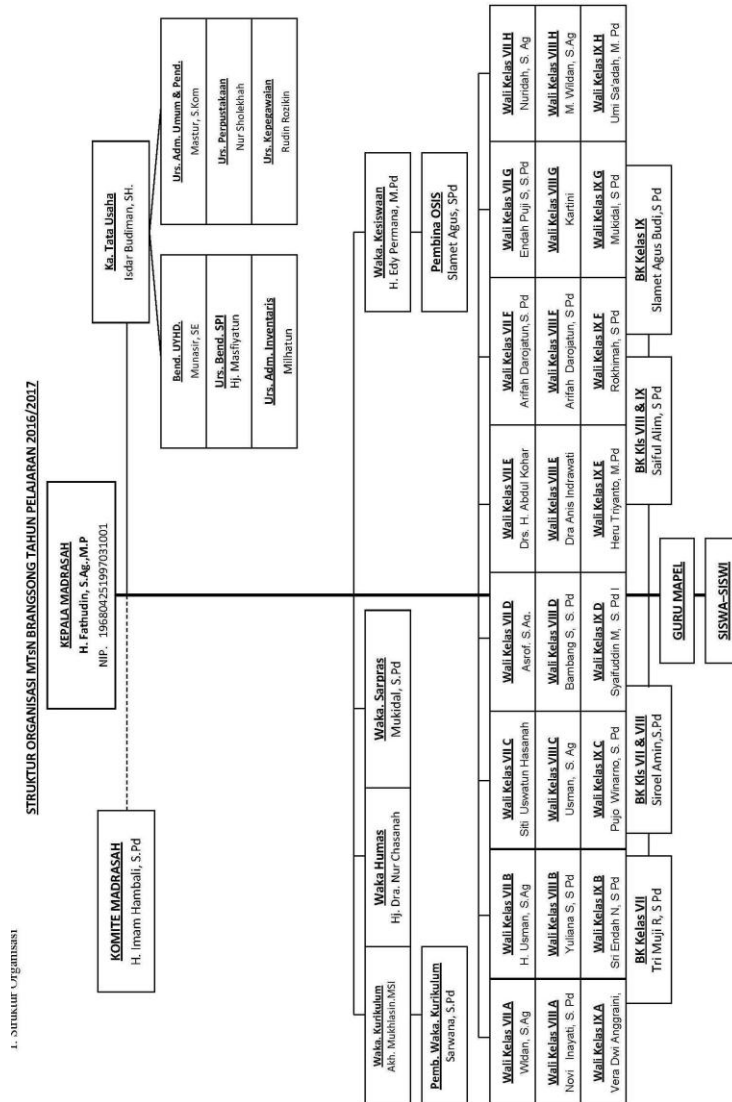
STRUKTUR ORGANISASI MTsN KENDAL TAHUN PELAJARAN 2017/2018



Lampiran Foto Wawancara Kepala Sekolah MTs N Brangsong



Lampiran Struktur Organisasi Sekolah MTs N Brangsong



Lampiran Foto Pengembangan SDM MTs N Brangsong







Lampiran Foto Piagam Penghargaan

